

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة
الجلفة (المديرية العامة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالب :

- زوزو رشيد

- يونس مختار

➤ أعضاء لجنة المناقشة:

- العقبي الازهر أستاذ محاضر (أ) جامعة بسكرة رئيسا
- زوزو رشيد أستاذ جامعة بسكرة مشرفا و مقرا
- فريجة احمد أستاذ محاضر (أ) جامعة بسكرة عضوا ومناقشا
- عرعور مليكة أستاذ محاضر (أ) جامعة بسكرة عضوا ومناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحباً الفضل بعد الله عز و جل فيما وصلت إليه ...

أمي الحبيبة

و والدي

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت و فرحه...

إخوتي و أخواتي

إلى رفيقة دربي زوجتي الحبيبة

إلى كل أحبتي في الله

إلى كل أساتذتي الكرام.

إلى كل زملائي

وإلى كل من يستفيد في قراءة هذه الدراسة.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

شكر وتقدير

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في

إنهاء هذه الدراسة، لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي

المشرف "زوزو رشيد" على توجيهاته وجهده ووقته في إنجاز هذه الرسالة، فجزاه

الله عني خيرا ورعاه وأطال الله في عمره ، وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة

المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة رسالتي، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل

أساتذتي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة وخاصة الأستاذ عثمانى عبد

القادر فجزاه الله خيرا وأنار دربه.



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

فهرس المحتو

الموضوع	الصفحة
- الإهداء	
- الشكر والتقدير	
- فهرس المحتويات	
- فهرس الجداول والأشكال	
- مقدمة.	اب
الفصل الاول: موضوع الدراسة	
- تمهيد	2
1-1- الاشكالية .	3
1-2- أسباب اختيار الموضوع	4
1-3- أهمية و أهداف الدراسة	4
1-4- تحديد المفاهيم الأساسية.	4
1-5- المقاربات النظرية.	8
1-6- الدراسات السابقة.	10
- خلاصة الفصل.	21
الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية	
- تمهيد.	23



	1-2 - مكونات الثقافة التنظيمية
28	2-3 - أنواع الثقافة التنظيمية.
29	2-3 - خصائص الثقافة التنظيمية
31	2-4 - نظريات الثقافة التنظيمية
33	2-5 - الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
34	2-6 - أهمية الثقافة التنظيمية.
36	2-7 - أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
38	- خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: ماهية الرضا
40	- تمهيد.
41	3-1. خصائص الرضا الوظيفي
42	3-2 - نظريات الرضا الوظيفي
59	3-3 - الأبعاد السوسولوجية للرضا الوظيفي
63	3-4 - أهمية الرضا الوظيفي
64	3-5 - طرق قياس الرضا الوظيفي
66	3-6 - آثار و نتائج الرضا الوظيفي
70	3-7 - دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي
70	3-7-1 - القيم ودورها في الرضا الوظيفي
72	3-7-2 - العادات والتقاليد ودورها في الرضا الوظيفي



77	- خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
79	- تمهيد
80	4-1- مجالات الدراسة
80	4-1-1- المجال المكاني
82	4-1-2- المجال الزمني
82	4-1-3- المجال البشري
82	4-2- المنهج المستخدم في الدراسة
83	4-3- مجتمع الدراسة
90	4-4- أدوات الدراسة
90	4-5- فرضيات الدراسة
92	4-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
93	4-7- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة
115	6-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
118	6-3- الاستنتاج العام
120	- الخاتمة
122	- قائمة المراجع
130	- الملاحق



فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
84	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
85	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
86	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	03
87	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	04
88	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	05
89	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة " التصنيف السوسيو مهني "	06
94	خاصبمحور الثقافة التنظيمية في مؤسسة الترقية و التسيير العقاري بالجلفة .	07
108	خاص ببعد الرضا عن محتوى العمل في مؤسسة الترقية و التسيير العقاري بالجلفة .	08
111	خاصببعدم الرضا عن نطاق الاشراف في مؤسسة الترقية و التسيير العقاري بالجلفة.	09
113	خاصببعدم الرضا عن الأجور و الحوافز في مؤسسة الترقية و التسيير العقاري بالجلفة	10
115	يبين معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الرضا عن محتوى العمل.	11
116	يبين معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الرضا عن نطاق الاشراف .	12
117	يبين معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الرضا عن الأجور و الحوافز	13



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
47	هرم الحاجات عند ماسلو	01
50	نظرية هيرزبيرغ	02
54	نظرية التوقع لفروم	03
55	نموذج بورترولولر	04
58	نظرية العدالة لآدم	05
75	أثر الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي	06

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
149	قائمة محكمي الاستبانة.	1
150	استبانة البحث.	2
156	مخرجات spss	3

يحص موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية ، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم ، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها ، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة ، على اعتبار ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيرا مهما في التأثير في رضا العاملين في المنظمات التي يعملون بها ، وتتبع أهمية الرضا الوظيفي في كونه يعتبر احد مكونات السعادة والرضا عن الحياة بحيث يمكن القول بان الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين وهذه الحقيقة تدفع إلى الاعتقاد بان للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بالإنتاجية ، وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة ايجابية بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه من جهة أخرى .

والرضا الوظيفي يتمثل في ذلك الحماس الذي يصدر من العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل ، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل وعمله ، وموقفه من العمل ، والعلاقة بين العامل والإدارة ، والعلاقة بين العامل وزملائه .



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

وقد جاءت دراستنا هاته لمعالجة موضوع الثقافة التنظيمية

حيث تناولنا هذا الموضوع من خطة بحث احتوت على مقدمة وقسمين : الأول : جانب منهجي ونظري ، اما الثاني : جانب ميداني وخاتمة ، فابتداء بالمقدمة والتي كانت تمهيد وتقديم للموضوع ، فكما ان الجانب المنهجي احتوى على الإشكالية ، وتحديد المفاهيم ، أهمية وأهداف الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، والدراسات السابقة .

والجانب النظري احتوى على ثلاثة فصول : الاول جاء حول الثقافة التنظيمية وقد اشتمل على : تعريف الثقافة التنظيمية ، ومكوناتها ، وانواعها ، وخصائصها ، نظرياتها ، الابعاد الرئيسية لها ، اهميتها ، اثرها على المنظمة ، اما الثاني احتوى على : تعريف الرضا الوظيفي ، خصائصه ، نظرياته ، الابعاد السوسولوجية له ، اهميته ، طرق قياسه ، انعكاساته واثاره ، وبعد استكمال كل من الجانب المنهجي والنظري ، جاء الجانب الميداني الذي احتوى على فصلين : الفصل الرابع يتناول : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، اما الفصل الخامس : فيستعرض نتائج الدراسة ، والاستنتاج العام ، واخيرا الخاتمة .

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1-1 الاشكالية.

1-2 - أسباب اختيار الموضوع.

1-3 - أهمية و أهداف الدراسة.

1-4 - تحديد المفاهيم الأساسية.

1-5 - المقاربة النظرية.

1-6 - الدراسات السابقة.

تمهيد :

سنتعرف في هذا الفصل والذي هو موضوع الدراسة والذي يشمل العناصر : الإشكالية ، أهمية وأهداف الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، المفاهيم ، المقاربة النظرية ، الدراسات السابقة ، و نتعرف عن دور الثقافة التنظيمية والتي تشمل : القيم التنظيمية ، العادات والتقاليد ، المعتقدات التنظيمية والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال العنصر البشري ومدى رضاه عن العمل أي الرضا الوظيفي لتحقيق التكامل والذي يضمن تحقيق أهداف التنظيم بصفة عامة.

1.1. الإشكالية:

أعطى الباحثون اهتماما كبيرا بالثقافة التنظيمية ودراستها وذلك لما لها من أهمية داخل التنظيم من حيث التأثير في أداء وسلوك العاملين في المنظمة ، كما أنها تشكل إطارا إرشاديا للعاملين فيها ، وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط ، الصرامة ، تشجيع الاقتراحات ، المعتقدات السائدة في أذهان المنظمة ، وتشجيع المبادرات الفردية ، ودرجة تحمل المخاطرة ، وتقبل الاختلاف . إذ أن الثقافة التنظيمية تمثل متغير مهم في التأثير في الرضا الوظيفي للعاملين ، والذي تتضح أهميته من خلال العنصر البشري الذي يكون لأفراده مجموعة من الانفعالات والمشاعر إزاء العمل الذي يؤديه ، فالرضا الوظيفي يعبر عن درجة من التفاعل التأثيري الذي يجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي والمعنوي بحيث تبعد الآثار السلبية من الإحساس الذي تبقى مراكزه تعمل بصورة ايجابية دون تواتر وصولا لمرحلة الارتفاع بالروح المعنوية إلى الدرجة القصوى ، ومنه فان للبيئة وظروف العمل ، عدم التغيب والتأخر عن العمل ، كفاية الإشراف المباشر، طبيعة العمل نفسه ، العلاقة مع الزملاء في العمل ، تحقيق الأهداف التنظيمية ، العدالة و الموضوعية في العمل كلها مؤشرات والتي من خلالها نقيس درجة الرضا الوظيفي .

كما أن الجهود التي تبذلها المؤسسات من حوافز ومكافآت وعلاوات وترقيات لا تكون لوحدها هي العامل المهم في رضا العاملين الوظيفي ، بل هناك عامل آخر له دور ألا وهو "الثقافة التنظيمية" .

ومن ثم فان دراستنا هاته سنتهم بتقصي دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) كنموذج للدراسة والتحليل .

ومنه نطرح الإشكال التالي :

ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟

2.1. أسباب اختيار الموضوع:

- 1- الرغبة من الباحث معالجة الموضوع
- 2- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية
- 3- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمات و أثاره على سلوك الأفراد و تخطيطها للتأثير في الرضا الوظيفي

3.1. أهمية وأهداف البحث:

- 1- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة
- 2- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة
- 3- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الأجور و الحوافز بالمؤسسة
- 4- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم و ترسيخها

4.1. تحديد المفاهيم :

يعتبر تحديد المفاهيم المستعملة في البحث احد المفاتيح المهمة لإيجاد تصور واضح حول البحث لذلك سنركز على المفاهيم ذات الأهمية في البحث :

- **المؤسسة:** يعتبر هيربرت سايمون أن المؤسسة أو المنظمة نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأسمال و جهد و يقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات و من بين العائدات و الفوائد صنف عدد من الحوافز المادية و غير المادية بدءا من الأجر إلى المراكز أو المناصب و منها الترقية

و غيرها . (عدون ، 2003 ، ص 126).

• الثقافة:

- لغة : كلمة ثقافة هي كلمة عربية الأصل ، وهي مشتقة من مصدر الفعل " ثقف " بمعنى فهم ، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها : الحذق والفهم والفتنة والتهديب .
- أما في القرآن الكريم فتم استخدام الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء وأخذه من باب الغلبة ، كما استعمل أيضا في الإدراك مصداقا لقوله تعالى : " واقتلوهم حيث ثقفتموهم " (سورة البقرة ، آية 191)
- أي : حيث تجدونهم وتدركونهم في حل أو حرم .
- اصطلاحا: تعريف تايلور: " الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي قدرات أخرى وعادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع " .
- تعريف كوفيرون : " الثقافة تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري و المادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة
- من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي "
- كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس ، ويتم توارثها من جيل إلى جيل .
- نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي :
- القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد .
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية .

- القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في

(179).

نستنتج مما سبق إن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد ، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام .

● الثقافة التنظيمية:

يعرف wheelen: الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة "

ويعرفها Shermerborn بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة .

كما يعرفها Kossen بأنها " مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " . (العميان , 2005 , ص 311).

أيضا يعرفها القريوتي : " بأنها الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة ، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية ، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ، ومن أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية . (القريوتي ، 2012 ، ص 172) .

كما يعرفها نور الدين حاروش " بأنها تلك القيم و المعتقدات و الأهداف المشتركة بين عمال المنظمة و التي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة ، ويتركز بناء الثقافة التنظيمية على العناصر التالية :



- إحداث تناسق و انسجام بين أوضاع المنظمة و الأس

في البيئة المحيطة بعين الاعتبار.

- إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية .

ومنه فالثقافة التنظيمية كتعريف إجرائي هي تلك القيم و العادات و التقاليد و المعايير التي تحدد

سلوك الأفراد داخل المنظمات بغية تحقيق أهدافها .

• الرضا الوظيفي :

- لغة : " الرضا في معجم متن اللغة رضي : ضد سخط ، فهو راض

- اصطلاحا : يعرفه نيسستين بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله

بالمؤسسة ، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي

يشغلها ، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع جماعة

العمل التي ينتمي إليها العمل وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له. (القيزي ، 2011 ص

ص 62 - 63) .

أيضا يعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه يتمثل في ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة ، أو

هو حالة عاطفية ايجابية ناتجة عن إدراك الفرد بان وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي

الهامة في نظره . (الشرايدة، 2008 ، ص64) .

ومن خلال ما سبق فالرضا الوظيفي هو الحالة المتوقعة للأفراد بين ما هو متوقع منهم وما

يحصلون عليه لإشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق فعالية في الأداء ينتج عنه تحقيق أهداف التنظيم

بصفة عامة .

5.1. المدخل النظرية :

والمقصود بها المقاربات النظرية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته . وقد اعتمدنا في دراستنا هاته على المدخل الاستراتيجي لميشال كروزي فيما يخص الثقافة التنظيمية ، والبنائية الوظيفية (الان توران) فيما يخص الرضا الوظيفي .

➤ المدخل الاستراتيجي لميشال كروزي حول الثقافة التنظيمية :

" يقول كروزي : "في ظل الحياة الاجتماعية أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وان يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة المواد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة ، فالثقافة تشكل طريقة أخرى للتفكير للمنظمات .

إن الثقافة بما تحتويه من مضامين توحد السلوكات وتعتبر بديل للتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني والفعل الاجتماعي المنظم . وهي عند "ميشال كروزيه" : "تكمّن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها ، أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو للمجموعة أن تتشكل أو تتكون بواسطة إنتاج أدوات أو طرق الدمج والانتماء لهذه المجموع

كما أن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الإستراتيجية التنظيمية والاستراتيجيات التحتية وكذا الاستراتيجيات الفردية الخاصة ، فعندما يشكل نسق معايير الإطار المرجعي لكل اختيار استراتيجي كما يبين ذلك "ميشال كروزيه" بحيث يرى أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست

وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة كذلك لثقافتهم و

العمل المشترك .

اذن فالثقافة بالنسبة لميشال كروزيه هي القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحدد الهدف المشترك .فهذه القدرة الجماعية ليست وليدة قواعد وضعها الافراد لهذا الغرض .(محمد المهدي بن عيسى، 2010 ،،ص ص 48-50)

ومنه فان الثقافة تحقق للافراد الرضا الوظيفي لهم وذلك بفضل ما تمثله الثقافة من قيم وعلاقات وتعاون تساهم في تحقيق ايضا الرضا لهم .

وهو ما يذهب اليه الان توران في مقاربته حول الرضا الوظيفي

➤ مقاربة (الان توران) حول الرضا الوظيفي:

يقول آلان توران " الرضا عبارة عن موازنة في كل لحظة بين المشاركة والمكافأة المتحصل عليها ، فهو يتحدد من خلال ايجاد توازن بين الجهود المبذولة في العمل بإتاحة الفرصة للعاملين في تفعيل مشاركتهم لإبداء رأيهم بحرية في العمل والنتائج والمكافآت التي يحققونها

من العمل". (touraine a , 1966 : p 12)

فالرفع من اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة قد لا يتحقق دون ان تتاح لهم الفرصة في اشباع حاجاتهم ودون ان يحققوا الرضا الذي يسعون اليه ولا يتأتى ذلك الا بتنمية قدرات جميع العاملين من خلال القيم والمعايير التنظيمية والعادات والتقاليد التي يمتلكونها والتي تكون في



مجمّلها الثقافة التنظيمية ، ليقدم من خلالها العم

مشاركون في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة .

6.1. الدراسات السابقة :

➤ الدراسات العربية:

- الدراسة الاولى :دراسة عيساوي وهيبة وعنوانها >>اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار <<.(رسالة ماجستير ، دراسة غير منشورة ،جامعة أبو بكر بالقائد-تلمسان- 2012). وتهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية .أي تعالج الاشكال التالي : كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ؟

وانطلقت الباحثة في دراستها من الفرضيات التالية :

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه اقوى معامل ارتباط

واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات ، أما مجتمع البحث فيضم 239 فردا ، تم اخذ 60 فردا كعينة للدراسة .

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة : إن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي فبالنسبة لشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية وجدنا أن التصور الايجابي لثقافتهم

التنظيمية والذي بلغ متوسطها الحسابي (3.345
للاخفاض والمقدر بالمتوسط (2.921) .

وهذا يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط
التثائي. (0.692) .

➤ الدراسة الثانية: دحماني زهيرة وعنوانها >>الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة : دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية <<.(رسالة ماجستير غير منشورة،
2010، جامعة بوزريعة)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدرجة
اعتبارها كمحدد لنموها ، وبالضبط محاولة الإجابة على التساؤل :
هل للثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في دعم نموها و
استمراريتها ؟

وللإجابة عن التساؤل السابق انطلقت الباحثة من الفرضية الرئيسية التالية :

- توجد علاقة موجبة الاتجاه بين قوة الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة الحجم وبين نمو هذه المؤسسات.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والتحليلي ، باستخدام المقابلات الشخصية
والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات والبيانات ، يضم مجتمع الدراسة ثلاث (03) مؤسسات،
وتم اخذ العينة بالشكل التالي:

➤ عينة تتكون من 32 فرد من مؤسسة القرميد والآجر ببودواو



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

➤ عينة تتكون من 08 أفراد من مؤسسة ca industrie eurl

➤ عينة تتكون من 42 فردا من ش. ذ. م. م. للخدمات العامة .

من النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة ان مدير المؤسسة عند زرع قيمه الأساسية في المؤسسة وتوضيح أهدافها وإستراتيجيتها يؤدي إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية جيدة ، يكون لها الأثر الواضح في استمرارية ونمو المؤسسة .

➤ الدراسة الثالثة: بوبكر منصور وعنوانها >>الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك

التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية <<.(رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري

–قسنطينة- 2007)

والتي من خلالها يسعى الباحث إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية وهنا يطرح التساؤل :

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة

المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟

وقد صاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية:

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة .

وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي باستعمال الدراسة الاستطلاعية ، أم مجتمع الدراسة فيحتوي

على 3154 موظف ينتمون إلى 28 مديرية ولائية ، وتم اختيار 220 موظف كعينة للدراسة .

وتم في الأخير التوصل إلى : أن مستوى كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي وجود

مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي .



➤ الدراسة الرابعة: شاطر شفيق وعنوانها >> اثر ض

البشرية بالمؤسسة الصناعية : دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سونلغاز بجيجل ، جامعة

امحمد بوقرة ، بومرداس <<.(رسالة ماجستير منشورة، 2011).

يهدف من خلالها الباحث الى معرفة اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية

بالمؤسسة الصناعية . وهنا يطرح الاشكال التالي : ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا

الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟

وللإجابة على الأشكال انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية :

تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية

في المؤسسة الصناعية.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج التاريخي ، والمنهج الاحصائي ، باستخدام

الاستبيان ، كما يضم مجتمع البحث 238 فردا ، وتم اخذ 65 فرد كعينة للدراسة .

من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة إن مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد

البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز بجيجل ظهر بوجه عام منخفض ، حيث بلغ المتوسط

الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي 2.24 .

الدراسة الخامسة: القيزي عبد الحفيظ وعنوانها >>علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي:

دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) << .

(رسالة ماجستير،دراسة غير منشورة، جامعة بوزريعة 2012) .



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

يهدف من خلالها الباحث إلى تقصي العلاقة بين الذ

بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) كنموذج للدراسة

باعتبار ان هذه مستها تغييرات على صعيد البيئة التنظيمية من جهة والعاملين به من جهة

اخرى ، وبالتحديد تهدف الدراسة للإجابة على التساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

وقد صاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية:

كلما كان التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة هادفا كلما زاد رضا العاملين الوظيفي.

وتم اعتماد المنهج الكمي ، أما مجتمع الدراسة فيضم 70 عاملا ، وتم استخدام أسلوب المسح

الشامل أي اخذ جميع مفردات الدراسة 70 عاملا ، وتم استخدام الاستبيان من طرف الباحث .

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة : انه توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين أساليب

الإشراف والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري ، مما يعني أن هناك قبول

حول التغيير في أساليب الإشراف . ومنه كلما كانت أساليب الإشراف تجمع بين حسن سلوك

المشرفين وأداء العاملين كلما زاد رضاهم الوظيفي .

الدراسة السادسة: منصور محمد العريفي وعنوانها >> الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في

الرضا الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية

<<.(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن 2009).



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية

هذه الأنماط في رضا العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية مثل :

السن ، الخبرة ، المستوى الإداري . وتمت صياغة الإشكالية في سؤالين وهما :

- ما الثقافة السائدة لدى شركات التأمين اليمنية ؟

- ما تأثير هذه الثقافة بأشكالها المختلفة (ثقافة الأداء ، العلاقات ، الرقابة ، والاستجابة) في

الرضا الوظيفي للعاملين ؟

انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية :

➤ يوجد مستوى عالي من الثقافة التنظيمية (أداء ، علاقات ، رقابة ، استجابة) لدى مجتمع الدراسة

مقاسا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية .

كما تم الاعتماد على المنهج المكتبي الذي يشمل مراجعة الكتب والدراسات السابقة، وتم استخدام

الاستبيان. يشمل مجتمع البحث 180 مفردة ، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل .

من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة : إن الثقافة السائدة في شركات التأمين هي ثقافة الرقابة

، تليها الاستجابة للبيئة والأداء وأخيرا العلاقات .

➤ الدراسة السابعة: عبد الله البريدي وعنوانها >> العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

والصورة الانطباعية: تطبيقا على الكليات التقنية في السعودية <<.(رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة السعودية 2008).



**PDF
Complete**

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تهدف هذه الدراسة إلى فهم بعض أبعاد الثقافة التنظيمية

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعليم التقني ، أي الإجابة عن التساؤل التالي :

فيما تتمثل طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية الداخلية

والخارجية ؟

وتمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

➤ هناك ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية والرضا الوظيفي .

وتم اعتماد المنهج الكمي ، أما عينة الدراسة فتحتوي على 583 أستاذ وطالب ، وتم استخدام

أسلوب الملاحظة والمقابلة .

وقد خلص البحث إلى : أن ثمة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية

والخارجية والرضا الوظيفي ، كما أوضح تحليل الانحدار إن الثقافة التنظيمية هي أهم

المتغيرات المستقلة في تشكيل الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية وفي تحقيق الرضا

الوظيفي .

➤ الدراسة الثامنة: موسى احمد السعودي وعنوانها >> العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا

الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية << .(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

السعودية 2005) .

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية ،

أي الإجابة عن الإشكال التالي :

فيما تتمثل طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية ؟



وتمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية : لا توجد علا

التنظيمية (الثقة في المعلومات ، الثقة في أسلوب المدير ، الثقة في القيم التنظيمية السائدة ،

الثقة في فرص الإبداع ، الثقة في السياسات الإدارية السائدة والرضا الوظيفي) .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، أما مجتمع الدراسة فيضم 4632 موظف بالوزارات

، وتم اخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من 800 موظف ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة

.

من النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة إن مستوى الثقة التنظيمية لعينة أفراد الدراسة كان

مرتفعاً اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.3449) ، أما مستوى متغير الرضا الوظيفي كان

منخفضاً اذ بلغ

(2.7303) .

➤ الدراسة التاسعة: سمير يوسف محمد عبد الإله وعنوانها >> واقع الثقافة التنظيمية السائدة في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة

مقارنة << .(رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة 2006) .

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة

الأزهر وجامعة الأقصى وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات ، أي الإجابة على التساؤل

التالي :

ما اثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على

التطوير التنظيمي للجامعات ؟

كما صاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية:

➤ يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى .

تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان ، أما عينة الدراسة فتضم 340 موظف من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة : إن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تتمثل في ثقافة الانجاز ، أما الثقافة التنظيمية السائدة في كل من جامعة الأزهر و جامعة الأقصى تميل

إلى ثقافة النظم والأدوار .

كما أظهرت الدراسة أن 71% من المبحوثين يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة .

■ الدراسات الأجنبية:

■ الدراسة الأولى: (Lund , 2003) بعنوان : (organisationnel culture and job satisfaction) >> الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي << .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد بلغ حجم العينة 1800 موظف .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي :



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

التعاطف الإنساني ، الانجاز ، القوة ، النظم ، الأدوار

حسب نوع الثقافة التنظيمية ، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي

وثقافتي الانجاز والتعاطف الإنساني ، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة

.

الإنساني ، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة .

▪ الدراسة الثانية: (lok - Crawford , 2004) بعنوان : (the effet of

organisationnel culture and leadership style on job satisfaction and

organisationnel commit ment >> اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي <<.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج واستراليا ، وقد بلغ حجم العينة 317 مدير (

219 مديرا من هونج كونج ، 118 مديرا من استراليا من العاملين في مجال الاتصالات و

البنوك) .

وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين ، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة

الانجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الاسترالية ، وان الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي في المنظمات الاسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج

التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار ، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما أثار ايجابية

على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .



▪ الدراسة الثالثة: (Lee – yu , 2004) بع

(organisationnel performance) >> الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي <<.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة ، وقد بلغ حجم العينة 72 شركة

وقد أظهرت نتائج الدراسة إن للثقافة التنظيمية تأثيرا قويا على الأداء التنظيمي ، كما أظهرت أيضا أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركة التأمين هي ثقافة الانجاز ، وثقافة الصحة هي ثقافة النظم والأدوار .

➤ تقييم الدراسات السابقة:

يتبن لنا من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من حيث اثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي ، إضافة إلى العلاقة بينهما ، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الخصائص الأولية لمجتمع البحث إضافة إلى الاستبيان المطبق وكذا النتائج المتحصل عليها ، كما تختلف عنها في تناول مجتمع البحث و ميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة ، غير أننا سنستفيد من هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري ، وفي تصميم ووضع الاستبيان لهذه الدراسة ومقارنة تلك النتائج بنتائج دراستنا .

خلاصة الفصل :

إذا وبعد ما تم ذكره في هذا الفصل من عرض للإشكالية مرورا بأهمية وأهداف الدراسة إلى تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية والدراسات السابقة التي تدور كلها حول الثقافة التنظيمية ودورها الفعال بالنسبة للمنظمات باعتبارها العصب الرئيسي لها في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء و الاستمرار وهو ما سنعرض عليه في الفصل اللاحق والذي يحدد ويوضح الثقافة التنظيمية .



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

- تمهيد

1 2 - مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية .

2 2 - خصائص الثقافة التنظيمية.

3 2 - نظريات الثقافة التنظيمية.

4 2 - أبعاد الثقافة التنظيمية.

5 2 - أهمية الثقافة التنظيمية.

6 2 - أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

- خلاصة الفصل.

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها ، حيث تتمثل في مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم ومنه فإننا في هذا الفصل سنتطرق إلى التعريف بالثقافة التنظيمية وأنواعها ومكوناتها ، خصائصها ، وأهميتها ، وأخيرا اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة .

2-1- مكونات و أنواع الثقافة التنظيمية:

تحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة مكونات أهمها :

2-1-1 مكونات الثقافة التنظيمية:

❖ القيم التنظيمية :

تعرف بانها تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض ، و الصواب و الخطأ اما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس او تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، زمن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية ، عدم قبول الرشوة ، العلاقات التعاونية بين العاملين .

و يرى السالم انه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيطة و القيم النهائية هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، وقد تتبنى المنظمة الواحدة القيم النهائية التالية :

التميز ، الإبداع ، الجودة .

أما القيم الوسيطة فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ، ومن بين السلوكيات الوسيطة ، الجدية في العمل ، احترام السلطة وتقاليده العمل ، الحيطة والحذر ، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر ، إن التسليم بالفكرة التي تقول بان القيم هي أساس شخصية المنظمة ، سيتبعه انه يجب على المديرين أن يناضلوا من اجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح .

❖ المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد و حياته الاجتماعية ، اما

المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في

بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات ، المساهمة في العمل

الجماعي، ويقول توماس واتسون المدير بشركة في "كتابه منظمة العمل ومعتقداتها " : « تنبثق

المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات و قناعات شخص واحد».

❖ الأعراف التنظيمية :

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة و

ضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها .

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة

للتنظيم وبيئة العمل ، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال : التزام التنظيم بعدم تعيين اخوين

اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه ، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل

في بعض التنظيمات ، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض ان تكون غير مكتوبة وواجبة

الإلتباع .

❖ التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات

يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ،

مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم ،

والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل ، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة



تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية و

(312 - 313) .

كما أن هناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية و الذي حدده الدكتور: بلال خلف السكار نه في كتابه : " التطوير التنظيمي والإداري والذي قسم فيه مكونات الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية وغير مادية والموروث الثقافي.

➤ المكونات المادية للثقافة التنظيمية :

- الطقوس و العادات التنظيمية :

وتتمثل في الأحداث و الأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة و التي تعكس القيم و المثلاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي ، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال .كذلك طريقة تحضير و إدارة الاجتماعات وطريقة الكلام و الكتابة ، وكيفية مقاطعة الحديث ، ومناداة الأفراد ، أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف ، أو تكريم المتقاعدين ، و بالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة ،وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية .

- الرموز :

والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء و أفعال كالأسهم التجارية للمنظمة ، وتصميم المباني و المكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس ، و التي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة .وأحسن مثال على ذلك شركة " دانون " فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز

معروف في العالم و التي يحمل معاني الأمل و النم

الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة .

➤ المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:

- القيم التنظيمية :

وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع و المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والتي يسمح بتصور القرار ، والتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات .

- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل ، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ، وما هو ايجابي ، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الايجابية للأفراد : كالصداقة ، والتقدير ، والولاء التنظيمي ، والسعي من اجل التخلص من المعتقدات السلبية ، والأنانية وغيرها.

➤ الموروث الثقافي للمنظمة :

وهي تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي و التي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتبارها مرجع محفز للأفراد ، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض احد المنتجات الى عيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق . (السكارنه ، ص 373-374) .

2-1-2- أنواع الثقافة التنظيمية:

يوجد نوعان من الثقافة ثقافة قوية و ثقافة ضعيفة و تعتمد الثقافة القوية على مايلي :

- عنصر الشدة و يرمز هذا العنصر إلى قوة او شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء . ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة ، وعلى الحوافز من عوائد ومكافئات تمنح للأفراد الملتزمين .

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به .بينما في الثقافات الضعيفة ، فان الافراد يسировون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم و يتلقون تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة ملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية .

فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض و لم تتعاون فان ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة وقد أكد كل من مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها اثر ايجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية عندما تكون

مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً (حريم 2003 ، 268) .

2-2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بان هناك مجموعة من الخصائص الثقافية،

رغم تفاوت درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم . ومن اهم هذه الخصائص والسمات هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات و أحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .
- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء او على معايير الاقدمية و الواسطة و المحسوبية .
- درجة تحمل الاختلاف ز السماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي ، أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .(احسان ، 606) .



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

كما حدد كل من الدكتور "جيرالد جرينبرج" و الدكتور

السلوك في المنظمات "خصائص الثقافة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

■ الانتظام في السلوك و التقيد به :

نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات و طقوسا مشتركة ذات

علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

■ المعايير :

هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا ، ولا قليلا جدا)

.

■ القيم المتحكمة:

يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها .مثل جودة عالية ، نسبة

متدنية من الغياب ، و الانصياع للأنظمة و التعليمات .

■ الفلسفة :

لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.

■ القواعد :

عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى اخرى . و الفرد يعمل

في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له .

■ المناخ التنظيمي:

عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها

فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم



وإدراكاتهم ، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستق

الخصائص هذه الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، السياسات و الإجراءات و القوانين وأنماط

الاتصال ، ... الخ . (جيرالد و روبرت ، ص ص 627-628) .

كما تعرض العطية (2003 : ص 372) سبعة خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي

:

- الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين عليها .
- الانتباه للتفاصيل : الدقة في البيانات من العاملين .
- الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج .
- التوجه نحو الافراد : داخل المنظمة .
- التوجه نحو الفريق : تنظيم العمل بالفرق .
- العدوانية : درجة عدوانية الافراد وتنافسهم .
- الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة .

2-3- نظريات الثقافة التنظيمية :

❖ نظرية القيم :

يعتقد أنصار هذه النظرية ان الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم

والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب (اويلر) فان كل ثقافة توجد

بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على تفاعل الأفراد ،

وتحدد أنماطهم الثقافية.



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

كما يرى أنصارها أيضا وجود مبدأ تكاملي واحد يسود

للافراد الكثير من الخصائص الثقافية . (ماجد الغامدي، 2008 ص 47) .

❖ نظرية روح الثقافة :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص ، والسمات المجردة ، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة ، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم . (حمد الشلوى ، 2005 : ص 39) .

❖ نظرية التفاعل مع الحياة :

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة ، والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير ، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، ودرجة تمسكها ، وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة ، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم .

كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي :

- عدم وجود فواصل بين (الثقافة والمنظمة) .
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون تغييرها .



- العلاقة بين افراد التنظيم علاقة اخلاقية تستند على الـ

ص (73) .

❖ نظرية سجية الثقافة :

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ،
وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، او
يعبر عن مجموعة المشاعر ، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد
المنظمة ، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها
لدى الفرد ، وينتج هذا التراكم شكل المهارة ، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد ، وتؤثر فيه
وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام ، والتوافق مع القيم والاتجاهات
العامة في شخصيات الأفراد .

ويرى بعض العلماء من أمثال لينتون ان مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين ،
وان دور الفرد المهني ، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي :

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات والتقاليد ، الخبرات
والمعرفة ، القيم) .

وعليه فان سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات ، فعن
طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول :

- حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت ، الامن ، المنافسة ، الجودة) .
- الأشياء ذات القيمة المهنية .
- معايير السلوك . (بوبكر منصور ، 2007 ، ص ص 37 - 38) .

2-4- الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية:

توجد عشر عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي :

- ❖ **المبادرة الفردية :** مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
- ❖ **تحمل المخاطر :** مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- ❖ **الاتجاه :** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- ❖ **التكامل :** مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ❖ **الرقابة :** وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- ❖ **الدعم الإداري :** مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- ❖ **الهوية :**
- درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- ❖ **نظام المكافأة :** مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى .
- ❖ **تقبل الاختلاف :** مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد .
- ❖ **نماذج الاتصال :** مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه . (

المرسي ، 2006 ، ص 15) .

2-5- أهمية الثقافة التنظيمية:



تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على

التنظيمية ، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا ، و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، واللغة المشتركة ، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع و الاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين و العاملين.فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا الى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من : الأفراد و الأهداف ، والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية. ووفقا لهذه النظرية فان من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في عدد من العناصر أهمها :

- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث ، وما يتم تبنيه من سياسات .
- توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا . (القريوتي ، 2012 ، ص171) .
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد . (سيد محمد ، 2009 ، ص 118) .

كما تكمن أيضا أهمية الثقافة التنظيمية في :

- تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها . كذلك فان أي اعتداء على احد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض . وبناء على ذلك فان لها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر .



- تعمل على توسيع أفق وإدراك الأفراد العاملين حو

يعملون به ،أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه .

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات . فمن المعروف إن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .

أيضا تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة . يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية بمايلي :

- بناء احساس بالتاريخ : تمثل الثقافة منهج تاريخي تعرض فيه حكايات الاداء المتميز والاشخاص البارزين في المنظمة .

- ايجاد شعور بالتوحد : عن طريقها تتوحد السلوكيات وتعطي معنى للدوار وتعزز القيم المشتركة بين العاملين .

- تطوير احساس بالعضوية والانتماء : تعطي الاستقرار الوظيفي .

- زيادة التبادل بين الاعضاء : المشاركة بالقرارات والتنسيق بين الادارة والافراد (حمدان وادريس ، 2007 : ص78) .

ونستنتج من ذلك ان الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون

تعلمها ويمكن أن تورث لهم . (1) (ابو بكر ، 2005 ، ص 409-410)

2-6- اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:



**PDF
Complete**

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة التنظيمية على

أدوار عديدة في المنظمة ومن أهم هذه الأدوار ، علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي ،
وفعالية المنظمة والأداء ، والإبداع و الالتزام .

➤ اثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

لقد أشارت بعض الدراسات والتي أجراها (Peters و Waterman) حول خصائص المنظمات
متميزة الأداء أن هناك تأثير إيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على
العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال ، كذلك فإن فاعلية
المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة و التغيرات التي تطرأ على المحيط
الخارجي . كما لوحظ أن الثقافة التنظيمية يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة وان أي
تغيير في هذه الإستراتيجية يتطلب إجراء جراء تغييرات متزامنة في الثقافة التنظيمية وإلا يكون
مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل

➤ اثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية (القيادة ، اتخاذ القرارات ،
والاتصالات ، ... الخ) وان ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق
الفعالية للمنظمة ، حيث ان الثقافة القوية تعزز وتقوي سلوك الأفراد وهو ما يؤدي إلى نوع من
الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه
سلوك الأفراد. (خليل ، 2001 ، ص 235) .

➤ اثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:



يتميز الأفراد العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بـ

القيم و الاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة هامة

للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها .

➤ **اثر الثقافة التنظيمية على العاملين:**

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين بجملة من العناصر :

- تنمية وتحقيق روح الولاء و الانتماء للمنظمة وذلك من خلال إحساس العاملين بالهوية وغرس

فيهم القيم التي تساعد على الارتباط بها قصد تحقيق أهدافها .

- تحفيز العاملين من خلال خلق الدافعية على العمل .مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة على

التكيف مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة .

- مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك .(حريم ، 2003 ، ص ص 273-274-

275) .

خلاصة الفصل:

إذا ومما سبق يتضح لنا مدى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمجتمع ، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة فكذاك لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، إضافة إلى دورها الفعال في تشكيل شخصية الفرد ، وقيمه ، ودوافعه ، وبالتالي رضاه الوظيفي، وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل اللاحق.



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الفصل الثالث : ماهية الرضا الوظيفي

- تمهيد

1-3- خصائص الرضا الوظيفي.

2-3- نظريات الرضا الوظيفي.

3-3- الأبعاد السوسولوجية للرضا الوظيفي.

4-3- أهمية الرضا الوظيفي.

5-3- طرق قياس الرضا الوظيفي.

6-3- انعكاسات وآثار الرضا الوظيفي.

7-3- دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي.

1-7-3- دور القيم في الرضا الوظيفي.

2-7-3- دور العادات والتقاليد في الرضا الوظيفي.

3-7-3- دور البيئة المادية للعمل في الرضا الوظيفي.

- خلاصة الفصل.

تمهيد :

يعد المورد البشري في المؤسسة لركيزة الأساسية لبناء المجتمع وهو أساس العملية الإنتاجية ،
ومهما بلغت درجة تطور تكنولوجيا المعلومات وتعقيدها ستبقى بحاجة ماسة للعقل البشري الذي
يقودها ويسيرها .

ومن هذا المنطلق كان لا بد أن يولى هذا المورد البشري جانبا من الاهتمام والأهمية بحيث يكون
راضيا في عمله خاصة انه يقضي جل وقته في العمل داخل المؤسسة، ويسعى إلى تحقيق
المزيد من الحاجات ، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بعناصرها المادية
والمعنوية ومكوناتها في تأثيرها إيجابا أو سلبا على رضا المورد البشري في المؤسسة.

وستنطلق في هذا الفصل إلى : تعريف الرضا الوظيفي ، ثم أهم خصائصه ، وسنخرج على
نظرياته ، والأبعاد السوسولوجية له ، وأهميته ، وطرق قياسه ، آثاره و نتائجه ،ودور الثقافة
التنظيمية في الرضا الوظيفي(دور القيم في الرضا الوظيفي ،دور العادات والتقاليد في الرضا
الوظيفي ،دور البيئة المادية في الرضا الوظيفي).

3-1- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

❖ **تعدد المفاهيم وطرق القياس** :أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وتوجهاتهم حول الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .

❖ **النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي** :غالبا ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على ان موضوع فردي لذا فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد ليه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة .

❖ **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني** : نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

❖ **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول** : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم .



❖ يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق تنا

الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف من خلاله الفرد عن نفسه في العمل وإدارته بما يحقق النجاح الشخصي له ولتنظيم بصفة عامة .

❖ رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا حول رضاه عن العناصر الأخرى :إن رضا الفرد

عن عنصر معين لا يعتبر دليلا كافيا حول رضاه عن العناصر الأخرى ، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وان فعل ليس بالضرورة إن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم . (الجريد ، 2007 ، ص 48) .

3-2- نظريات الرضا الوظيفي:

يوجد العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا ومن بينها:

(1) - مدرسة العلاقات الإنسانية :

يمثل هذا المدخل البناء الفلسفي والفكري لأصحاب هذا الاتجاه الذي يقوم على اعتبار محددات الرضا عن العمل، المحرك الأساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل. حيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين، وغير محدد، من المنافع والعوائد المقدمة للفرد داخل المنظمة. إذ كلما زادت هذه المنافع كلما ازداد الرضا عن العمل ، ومن ثم ازدادت دافعية الأفراد نحو العمل ، ومن بين أشهر الاتجاهات التي ظهرت في هذا الخصوص دراسات **جماعة ها وثورن** وتجاربها الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين وأثرها في الإنتاجية وذلك في شركة وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932 م وقد أعطت هذه التجربة أهمية للروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية وأثرها في إنتاجية الأفراد ، كما ظهرت إلى الوجود دراسات تجريبية أخرى في هذا الصدد حول



إمكانية تحقيق زيادة في الروح المعنوية والدافعية في العم

الدراسات نذكر الدراسة التي قام بها فروم والتي من خلالها توصل إلى أن العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على الامتيازات والعوائد ، وذلك بناء على أساس الأداء المحقق من قبلهم . وفي مثل هذه الحالات يصبح أداء الأفراد مرتبط بطبيعة المنافع التي يتوقعون الحصول عليها . وكل ذلك من شأنه إن يساهم في رفع تطلعات الأفراد قصد تحقيق طموحات اقتصادية واجتماعية ، والسعي لتوفير سبل إشباعها عن طريق زيادة الفاعلية وكفاءة الأداء . وفي حالة غياب الاقتران الموضوعي بين الرضا والأداء يصبح من الصعب تحقيق ما تتطلع إليه المنظمة من تحسين وتطوير الكفاءات . (خضير ، 2005 ، ص123)

(2)- نظرية مكريجور :

وضع دوجلاس ماكريجور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان ، واصفا واحدا منها بنظرية (×) والأخرى

بنظرية (Y) وتبنى نظرية (×) على الافتراضات التالية :

- افتراضات نظرية (×) الكلاسيكية:

- الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل .
- الإنسان يفضل تجنب المسؤولية في العمل .
- يفضل الفرد دائما إن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- العقاب والتهديد إحدى الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل .
- ضرورة الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل .
- إن الأجر والمزايا هي أهم الحوافز في العمل .

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة أسلوب القوة وال
لدى الأفراد العاملين .

- افتراضات نظرية (Y) الايجابية :

هذه النظرية قامت على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة ، وان هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطالب
بغيرها .

وان هذه النظرية بجانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين ، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر
بعض مظاهر السلوك الإنساني :

- إنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة .
- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضيع الإحساس ، وتحمل المسؤوليات ،
وتوجيههم نحو أهدافها ، بل إن كان ذلك مغروسا في نفوس العاملين
- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا .
- إن الإنسان وفق هذه النظرية يعمل أملا في المكافآت لا خوفا من العقاب .

ويلاحظ أن هذه النظرية Y قد تبنت أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية
العمل . وشجبت الأساليب الاستبدادية في القيادة التي لا تتفق والطبيعة البشرية .

- نظرية (Z) :

تعتبر نظرية Z امتداد لنظرية Y ففي كتابه المنشور سنة 1981 والذي ابرز فيه المعالم والأفكار الرئيسية
لنظرية Z والتي حظيت بتقدير كبير في أوساط المهتمين بالسلوك التنظيمي ، حيث اقترح الأستاذ "
ويليام اوتشي " على الأمريكيين أفكارا جديدة تساعد على زيادة الإنتاج والكفاءة في العمل .
والأهمية لهذه النظرية تستمد من أهمية المناخ التنظيمي ، وتمتاز نظرية Z بالميزات التالية:

• تحقق للعمال ما يسمى بالأمن الوظيفي .

• تساعد المؤسسة على القيام بدور تنمية مهارات العمال وتشجعهم على التخصص .

• تدعيم المبادرات غير الرسمية ، مع التأكيد على احترام الإجراءات الرسمية .

• المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتفق عليها الجميع .

• الالتزام بالقدرات الجماعية في العمل ، وتحمل المسؤولية لكل فرد .

• الاعتماد على مبدأ الثقة المتبادل بين الرؤساء ومرؤوسيه في العمل .

ومما نستنتجه من هذه النظرية أنها استمدت قوتها من البيئة اليابانية التي شعارها التعاون الوثيق والوطيد

بين المدير و العمال ووجود علاقة ثقة واحترام متبادل بين الرئيس و المرؤوسين ، والمشاركة

الجماعية في اتخاذ القرارات الإدارية .

وقد تعرضت في الأخير هذه النظرية للانتقادات وذلك بسبب صعوبة تطبيق التصورات والاختلاف في بيئة

العمل .

(3)- نظرية الحاجات " لأبراهام ما سلو " :

تعتبر نظرية الحاجات من بين أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطلعه لحياة أفضل حيث تبين

دراسته القديمة والتي نشرت سنة 1943 م بعنوان **نظرية التحفيز الإنساني** " إن الفرد يسعى بتواصل

واستمرار لتلبية حاجياته وغاياته بالتدرج .وقد قدم ابراهام ما سلو عام 1954 م نظريته المعروفة

باسم "**نظرية تدرج الحاجات**" والتي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة ، وان الحاجات التي لم

يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك ، ام الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد ،

وان هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان ، وانه كلما يتم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

بالحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الـ

إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية وهي :

• الحاجات الفسيولوجية .

• الحاجة إلى الأمان .

• الحاجات الاجتماعية.

• حاجات التقدير

• الحاجة إلى تحقيق الذات .

ويرى ما سلو إن إشباع هذه الحاجات يتم وفقا لموقعها ضمن الهرم ، فلا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع

الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية بدون إشباع الحاجات وفقا لترتيبها (الأمان ،

الانتماء ، الاحترام) .

وسنعرض فيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع الحاجات السابقة :

– الحاجة الفيزيولوجية :

تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي ، وتشتمل على المأكل والمشرب والنوم والراحة

والجنس والتي لا يستطيع الاستغناء عنها ، ويعتبر الأجر الذي يتقاضاه الموظف في أي إدارة مهما

كان نوعها خاصة أو عمومية من الحاجات الضرورية ، لان الجانب المادي من بين الوسائل المهمة

التي تساعد الإنسان على الاستقرار والتمتع بحياة كريمة.

– الحاجة إلى الأمان :

تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وتتضمن العناصر التالية : الحماية

من المخاطر المادية .الحماية من المخاطر الصحية . الحماية من التدهور الاقتصادي . تجنب المخاطر

غير المتوقعة.

- الحاجات الاجتماعية:

تتعلق هذه الحاجات بالاحتياجات الضرورية للإنسان والتي تأتي في الدرجة الثالثة ، وبما أن الإنسان كائن اجتماعي فإنه بحاجة الى جماعات ومؤسسات وإقامة علاقات مع أفراد أقوىاء للاستعانة بهم في مواجهة الأخطار ، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم .



شكل رقم 1 : هرم الحاجات عند ماسلو

- حاجات التقدير :

بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته إلى التقدير والاحترام ، وهو الهدف الذي يسعى له أي فرد وقبل الآخرين للفرد لا يتم بمنأى أو بمعزل عن المؤسسات الاجتماعية والتي تتيح للفرد إبراز ومواهبه وتنمية قدراته للحصول على مكانة مرموقة في المجتمع، ينال من خلالها الفرد حوافز مادية في المؤسسة التي يعمل بها .

- الحاجة إلى تحقيق الذات :

وتعد هذه الحاجة اعلي مستوى في تنظيم ما سلو الهرمي للحاجات ، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه أي أن سلوكا ته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه ، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءاته للحصول على مكانة مرموقة داخل المجتمع .وفي حقيقة الأمر فإن المؤسسات تلعب دورا مهما في توفير وخلق بيئة عمل مساعدة للأفراد لا يبرز القدرات ومكافأة المتميزين كل حسب مجال تخصصه.(بوحوش ، 2006 : ص 42-52) .

-نظرية ذات العاملين" لفريدريك هرزبرغ 1959 " :

قام بتطوير النظرية فردريك هرزبرغ حيث استخدم أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين وتم استخدام وفق هذه النظرية مجموعتان من العوامل: داخلية وخارجية.

(أ) عوامل داخلية(ذاتية) :

تتعلق بالعمل مباشرة ، وأطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاما مع هرم ما سلو للحاجات الاجتماعية والاحترام وتحقيق الذات . وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي :

- الانجاز في العمل .
- نتيجة الانجاز التقدير والاحترام .
- المسؤولية قصد انجاز العمل .
- الترقية .
- إمكانية التطور والتقدم .
- طبيعة ومحتوى العمل.

ب) عوامل خارجية:

- سياسة المنظمة وإدارتها .
- نمط الإشراف .
- العلاقات مع الرؤساء .
- ظروف العمل.
- الأجر و الراتب .
- المركز الوظيفي.
- الأمن الوظيفي .
- التأثيرات على الحياة الشخصية .

من الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من هذه النظرية هي أن الأفراد العاملين لابد أن يدفعوا ويشجعوا للتطور وهذا يتم من خلال الأداء الفعال للعمل ويتوافر الظروف المناسبة . كما أن العوامل الداخلية (الذاتية) أكثر فاعلية من العوامل الخارجية كالأجور والضمان في العمل ، أي أن العوامل المرتبطة بالعمل والتطور فيه أكثر أهمية من الأجور والعوامل المادية المحيطة بالعمل .(حسين ، سهيلة ، ص 172 -173) .

والشكل التالي يعطي توضيحا لهذه النظرية



شكل رقم 2: يوضح نظرية هيرزبيرغ

المصدر : robbins (s) , **organizationalbehavior** . ed , prentic- hall , new

jersey , 1997 , p173)

- نظرية " ديفيد مكلياند " في الحاجات 1961 م :

وتعود هذه النظرية إلى العالم ديفيد مكلياند حيث يعتقد بان العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاثة

حاجات أساسية وهي:

- الحاجة للإنجاز :

وتشمل التعامل بالتحديات وانجاز المهمة بطريقة أكثر كفاءة ولا

غيرهم بالصفات التالية:

- 1 - لا يفضلون المغامرة بل يعملون للسيطرة على النتائج.
- 2 - يهتمون بتحقيق الانجاز على المستوى الشخصي أكثر من الاهتمام بالحصول على المكافآت .
- 3 - يختارون المهام التي يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية ، والمهام التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

• الحاجة للانتماء:

ويعبر عنها مكلياند برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل والأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء، وهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات ايجابية ، ومن هذه الاختلافات نذكر :

- 1 - الاهتمام بمشاعر الآخرين .
- 2 - القدرة على بناء صداقات بسهولة .
- 3 - الظهور بسلوك ودي وحسن بهدف الحصول على القبول والاستحسان من الآخرين .

• الحاجة للسلطة:

وهي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين ، ويميل الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم فيما يلي :

- 1 - الاهتمام بالأمور التي تمنحهم وتعطيهم الهيبة كالمناصب القيادية ، استخدام المكاتب والسيارات الفاخرة ، ... الخ .
- 2 - استخدام الأسلوب التعسفي في السلطة على الآخرين واستغلالهم .



وبذلك فان فهم الحاجات الثلاثة السالفة الذكر يعد عاملا مهما

المناسبة ، وتحقيق الأهداف الموضوعية ، ومنه فشعور الفرد بأنه بحاجة قوية للوصول إلى مركز قيادي يدفعه إلى بذل المزيد من العمل والتميز فيه ، كما أن شعوره بالحاجة إلى الانجاز يدفعه إلى وضع أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وتذليل الصعاب التي تواجهه ، كما أن شعوره بالانتماء إلى جماعة العمل يدفعه إلى بناء علاقات اجتماعية ايجابية مع أفرادها ، مما يحسن العمل ويزيد من إنتاجيته

(4)- نظرية التوقع " ليفيكتور فروم " :

تعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل ، وقام فيكتور فروم بوضع هذه النظرية عام 1964 م ، وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة وبدافعية المنظمة من جهة أخرى ، وتعد من النظريات الهامة في مجال دوافع العمل ، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية وهي :

1 - التوقع :

وهو الاعتقاد بان جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح ، وبمعنى آخر إن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بان اتجاهها معينا في العمل سيتبعه نتيجة ايجابية عالية أو تحقيق جيد للهدف .

2 - التكافؤ :

و هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة ، ولان الأفراد ي

الانجاز ، وظروف العمل الجيد ، وفرص التقدم ، فان التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عن ما يريدون من العمل .

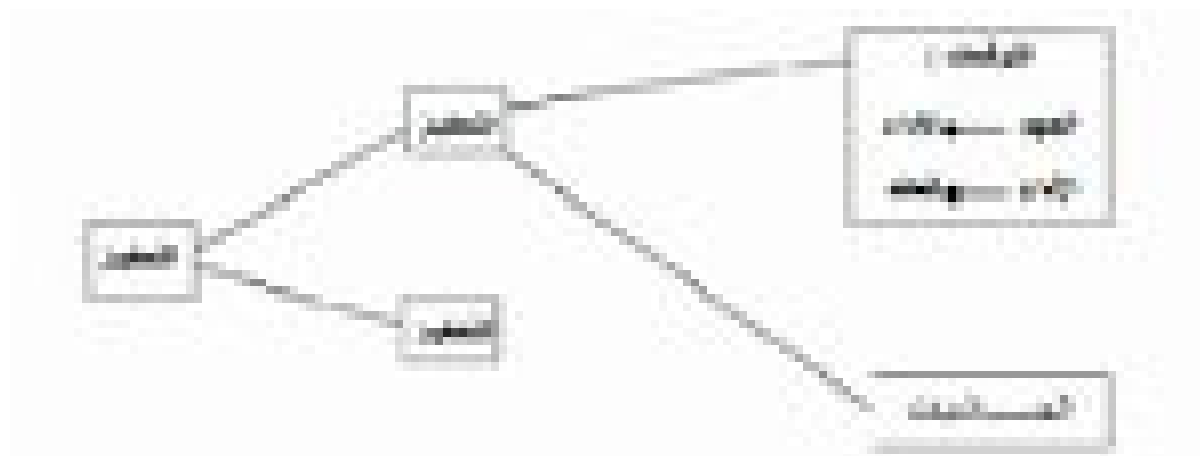
3 - النفع أو الفائدة :

وهي الاعتقاد بان تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما ، أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت.

وتقوم نظرية فروم على الافتراضات التالية :

- 1 - سلوك الإنسان تحدده قوى داخلية والبيئة .
- 2 - اختلاف الناس في حاجاتهم وأهدافهم يؤدي إلى اختلافهم في غاياتهم من المؤسسات التي يعملون بها .
- (الشرايدة ، 2008 ، ص92) .
- 3 - القوى الدافعة للفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح للوصول إلى ذلك الانجاز وهو التوقع الأول .

والشكل التالي يوضح هذه النظرية:



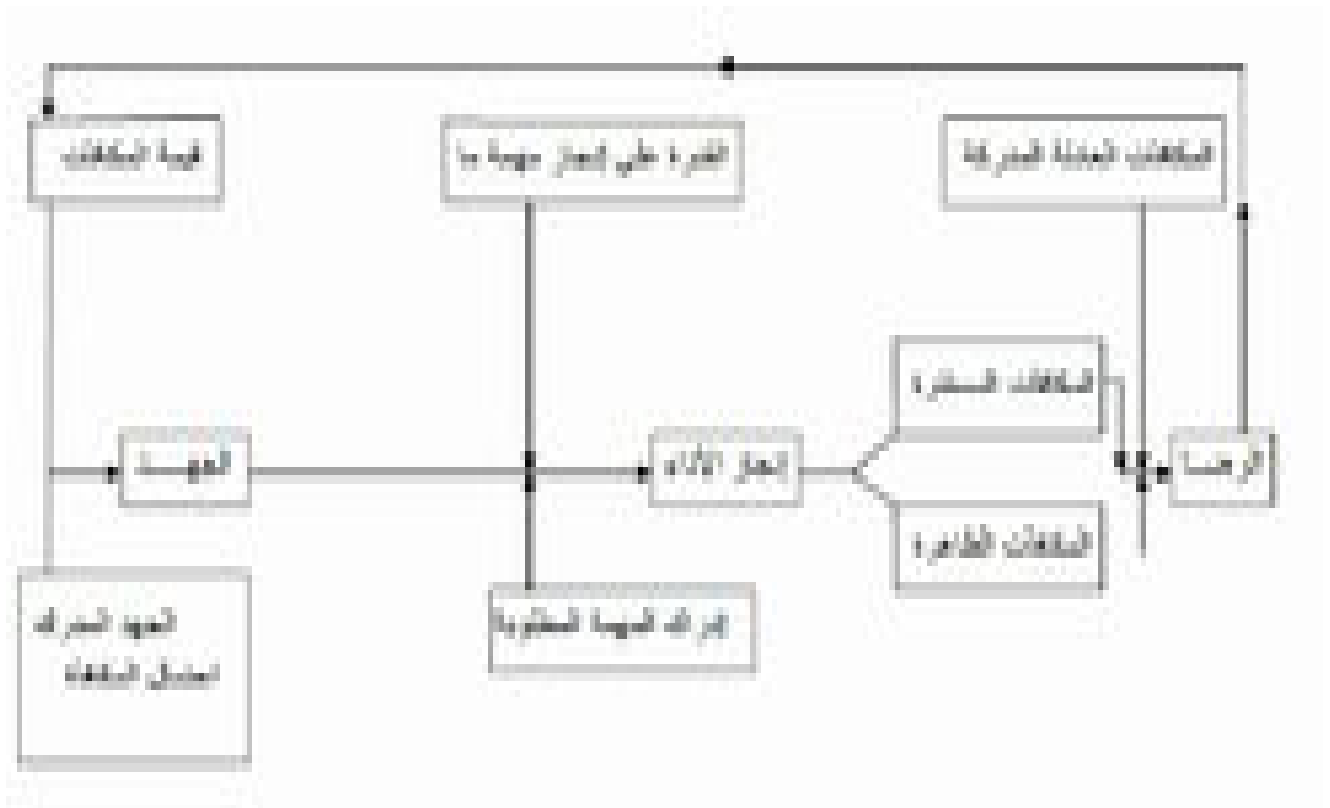


شكل رقم 3: يوضح نظرية التوقع لفروم .(العميان ،

(5)- نظرية بورتر ولولر :

في عام 1968 م قام بورتر ولولر بطرح وجهة نظر موسعة لنموذج فروم أكد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة ، وعلى احتمال تحقيق المكافأة ووقوعها حالة بذل الجهد ، وهذا يتطلب بالطبع تفهم أهمية الحاجة لتكون دافعا للفرد لإدراك دوره كي يشكل ذلك دعما لجهد ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها ، وقد بين بورتر ولولر ، من خلال نموذجهما ، أهمية الدور الذي تلعبه المكافأة الداخلية والخارجية في نظرية التوقع في الدافعية . (الشرايدة ، 2008 ، ص 74) .

والشكل التالي يبين الخطوط الرئيسية لهذه النظرية حسب نموذجهما المقترح.



شكل رقم 4: يوضح نموذج بورتولولر.(الشماع ،

(6) - نظرية الديرفير:

إن تأكيد ماسلو على إن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستوى الأدنى ،وفي ضوء توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات قام الديرفير سنة 1972 م بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات والتي صنفها إلى 3 مجموعات فقط (وليس خمسة) ، كما أنها لا تشترط الترتيب أو التدرج في الحاجات حسبما أوضح ماسلو في نظريته .

وحسب نظرية " الديرفير فان هذه الحاجات تتمثل في :

- حاجات الوجود:

ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة ، مثل الطعام والماء والأجر ، والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية ، والحاجة إلى الأمن .

- حاجات الانتماء:

وهي المتعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه ، وزملائه ، ومرؤوسيه ، وعائلته ،وأصدقائه وهذه العلاقة مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي ، وتتطلب اتصالا وتفاعلا مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها ، وهذه تتفق مع ما اعتبره ماسلو الحاجات الاجتماعية والتقدير.

-حاجات النمو:

وهي الحاجات التي تتعلق بنمو الإنسان وتطوره وسعيه للحصول على تقدير المجتمع ، ورغبة البعض من الأفراد لإبراز مواهبهم وقدراتهم لتحقيق الذات .ومن وجهة نظر الديرفير إن الحاجات الثلاثة الأساسية

يمكن تعريفها بعبارة الهدف التي توجه نحوه المجهودات
(بوحوش ، 2006 ، ص 53) .

(7) - نظرية التعزيز لسكنر :

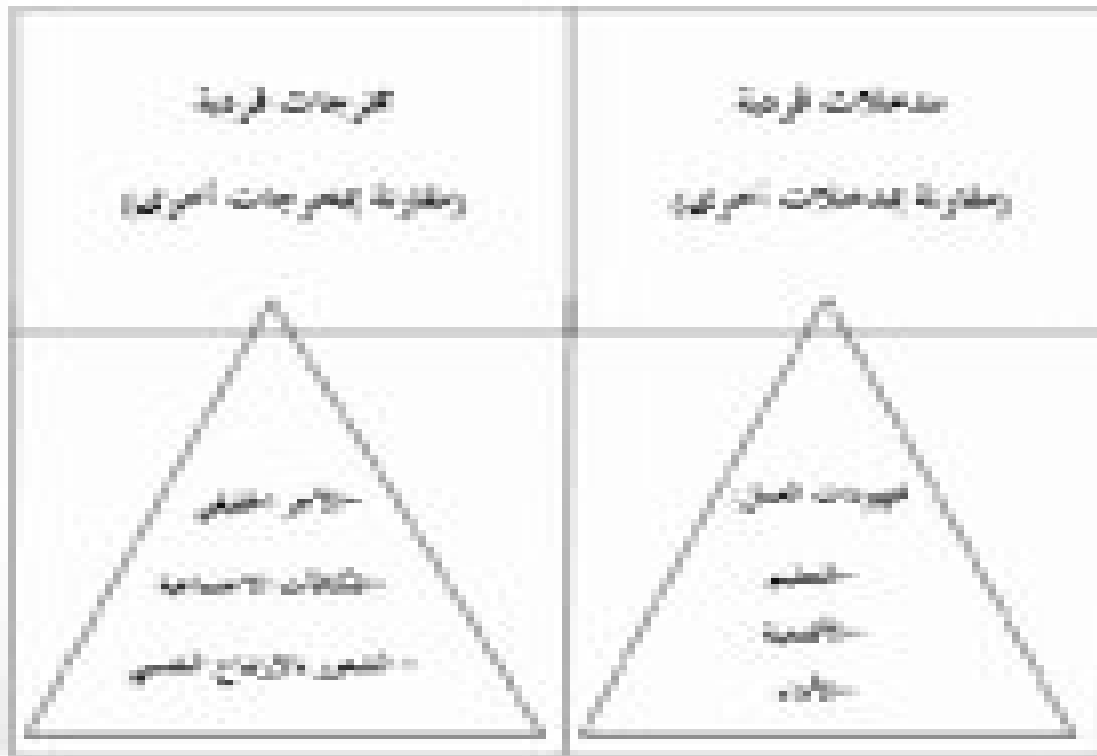
تعود هذه النظرية للعالم سكنر ، حيث تحدد هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة . وترى أن سلوك الإنسان يمثل استجابة لمثير خارجي ، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر ، بينما السلوك الذي لا يعزز بالمكافأة فان ماله عدم التكرار وبالتالي التوقف. وترتكز نظرية سكنر في التعزيز على المبادئ التالية :

- الأفراد يسلكون الطريق التي يرون انها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية .
 - السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديد من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد .
- ومن بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هو أنها قد قيدت السلوك الإنساني بالمثيرات الخارجية فقط دون اعتبار للحاجات الداخلية والقيم ومدى تأثيرها في عملية التحفيز . (العميان ، 2005 ، ص 297 -298) .

(8) - نظرية العدالة (المساواة) لستايسي ادم :

قام ادم سنة (1963 - 1965 م) بوضع نظريته (العدالة) والتي يرى من خلالها ان المحدد الرئيسي لجهود العمل وادائه الرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته . وتعرف درجة العدالة بأنها نسبة مدخلات الفرد والمتمثلة في : مستوى الجهد في العمل ، مستوى التعليم ، الأقدمية ، الأداء ، صعوبات العمل للمخرجات وهي النتائج والكفاءات التي يحصل عليها الفرد مثل : الأجر ، المكافآت ، الأمن الوظيفي ، والشعور النفسي بالارتياح .

والشكل التالي يوضح ذلك :



شكل رقم 5 يوضح نظرية العدالة لأدم (بوحوش ، 2006 ، ص59)

ومما نستخلصه من هذه النظرية أن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر ، أو الترقية ، أو المعاملة ، أو التدريب سيدفعه إلى تخفيض إنتاجيته كما ونوعا أو كليهما معا ، مما يفسر حالات التذمر و الإحباط وعدم الولاء لدى بعض العاملين في المؤسسات لذا فن الإدارة مطالبة عند تصميم أنظمة الحوافز بتأكيد مبدأ العدالة للجميع .

3-3- الأبعاد السوسيولوجية للرضا عن العمل :

تتمثل الأبعاد السوسيولوجية للرضا عن العمل في ما يلي :

➤ نوعية المهنة :

يشمل أي تنظيم العديد من المهن المختلفة والمتسلسلة وظيفيا داخل البناء الاجتماعي لذلك التنظيم ، ومنها

ما هو ذهني كمجالات الإدارة العليا وما إليها

ومنها ما هو روتيني كالأعمال الكتابية والأعمال المعاونة وما شابهها ، ومنها ما هو ابتكاري كالأعمال

الفنية والهندسية العليا .

ومن الملاحظ أن درجة الإشباع أو الرضا تعود إلى نوعية الإجهاد أو عدم الإجهاد ، فالعامل المجهد يكون

في بعض الأحيان غير راض عن عمله إن لم تشبع حاجاته ووسائل أخرى تقابل هذا الإجهاد ، وهنا

تجدر الإشارة إلى أربعة أبعاد رئيسية تحدد هذا الاتجاه :

• الوفاق النسبي للعمل ، بحيث يتحقق هذا الوفاق لأصحاب المؤهلات العليا والمكانات المرموقة

داخل التنظيم .

• درجة التحكم في ظروف العمل ، بحيث تعطى فرصة الحرية للقيام بالعمل لأصحاب القرار

دون سواهم الذين عليهم تنفيذ التعليمات والقرارات والأوامر بحذافيرها .

• السمات المكتسبة من واقع الرضا الوظيفي كالاحترام والتقدير اللذين يكتسبهما عدة موظفين

على رأس قائمة العمل رؤساء كانوا أو مديرين أو مشرفين يتحكمون من خلالها فيمن سواهم من

العاملين .



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

• المشاركة في الأنشطة الجانبية أو الخارجية عن نطاق

اشتراكاتها المالية من أصحاب النفوذ والسيطرة القادرين عليها .

ومنه فتقسيم العمل وان كانت له ايجابيات كثيرة إلا أن سلبياته تؤدي إلى عدم الرضا ، وبالتالي ضعف الروح المعنوية للعاملين الشاغلين لدرجات وظيفية دنيا ، ومن هنا يمكن القول أن نوعية المهنة تعتبر بعدا أساسيا في مجال الرضا عن العمل ، وبالتالي يلزم للمشرعين وأصحاب القرار اخذ هذا البعد بعين الاعتبار .

• التفاني والمهارة :

يرى باركر أن هناك ثلاثة عوامل متشابهة ومركبة في تعقيد واحد تعتبر من اهم العوامل المؤثرة في الإشباع والرضا وهي :

• التفاني :

يشير التفاني في العمل إلى إعطاء كل مجهود ذهني أو عضلي للعمل المحدد ، بحيث يخرج صاحبه حينئذ عن أية مشاكل ، ومن هنا يلزم توفير الوسائل الكافية للخروج بالعامل من نطاق مشاكله خارج نطاق العمل كالمشاكل المالية والأسرية ، كي يصل إلى مرحلة التفاني التي لن تكون مكتملة بدورها إلا بالتدريب الجيد المسبق وتحقيق التوافق والرضا النفسي من خلال برامج محددة تجعل التفاني سمة العمل والرضا أساس القيام به.

➤ المهارة في العمل :

تكتسب المهارة في العمل عن طريق التدريب الجيد واكتساب الخبرة من خلال الأداء المتخصص تطبيقا لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب دون تحيز لسبب أو لآخر ، وثمة عنصر آخر في مجال المهارة يتعلق بطريقة القيام بالعمل ، والتركيز على كل ما من شأنه أن يعيق تحقيق الأداء ،

كالإجهد السريع في بداية العمل أو التكرار الروتيني ، أو
الأسباب ، أو تطبيق اللوائح والقوانين بنصها دون روحها .

➤ الفرصة للابتكار :

إذا تم استكمال بعدي المهارة والتفاني فان الخبرة تجعل العامل أيا كانت نوعية عمله يفكر جديا في شيء
ما يفيد هذا العمل أو على الأقل تعديل ما هو موجود بالفعل ، وقد تكون هذه الأشياء في نظر
المختصين والمسؤولين الكبار تافهة ، إلا أن التركيز عليها والاهتمام بها ومنح حافز ولو معنوي
كوضعها في لوحة الشرف أو الإطراء عليها في لقاءات أو مؤتمرات ، أو نشرها في صحف أو
مجلات محلية ، أو عرضها بإحدى الإذاعتين المرئية أو المسموعة ، ... الخ . مما يؤدي إلى رضا
مزدوج النتائج ، فهو من جهة يدفع صاحب الفكرة أو الابتكار أو الاختراع للغوص في مجالات
الابتكار ، ويزداد اهتمامه بعمله ، ومن جهة أخرى يدفع بالآخرين لمجاراته صاحب الابتكار حتى
يحصلوا على نفس امتيازاته وحوافزه.

➤ الثواب والعقاب :

من الأمور المسلم بها أن يعاقب المهمل والمخطئ وغير الملتزم في عمله ، وعلى العكس يثاب من هو
عكس ذلك ، ولعل من أهم وسائل الثواب والعقاب ما يلي :

1) المكافآت المادية : يرى فريدمان أن العوامل المادية هي أهم العوامل في تحديد معيار الرضا

على العمل ويحددها في :

• **الأجور و المرتبات :** التي يجب أن تكون كافية وموازية لمستوى المعيشة ليس في حده الأدنى

ولكن في حده المتوسط كأضعف الأمور



• **المكافآت :** التي تدفع العاملين إلى زيادة النشاط و

لرغبتهم ورغبات أسرهم في معيشة أفضل .

• **العلاوات الدورية والتشجيعية :** والتي تعطى أولاها كلما ازداد العامل خبرة في فترة زمنية

محددة غالبا ما تكون سنوية ، والأخرى غير دورية تشجعا لمن أجاد أو ابتكر متميزا عن غيره وقد

تكون العلاوة ضرورية في أوقات الأزمات أو حين ارتفاع مستويات المعيشة وغلاء الأسعار .

• **الحوافز :** وتقاس بمقياس الإنتاجية العامة لوحدة العمل كاملة ، وتعتبر حقا مكتسبا إذا ظلت هذه

الإنتاجية في ارتفاع فترة زمنية قياسية يحددها المشرع في لوائح وقوانين .

• **الخصومات المالية :** وعادة ما توقع على العامل في حال المخالفة كالتأخير أو الغياب أو

الهروب أو الخطأ الجسيم... الخ ولكن يجب أن يراعى هذا مستوى المعيشة بحيث لا يؤثر الخصم

المالي سلبا عليها وتكون دافعا للرجوع عن الخطأ وعدم الوقوع فيه مستقبلا .

2) -المكافآت غير المادية : تتمثل المكافآت غير المادية أو التقدير المعنوي في :

• **شهادات التقدير:** وهي مجرد ورقة مميزة بتوقيع المسؤول الكبير في النشاط تفيد أن العامل

المعني قد أنجز عملا مميزا عن زملائه بما يرفع الروح المعنوية للحاصلين عليها مستقبلا

• **لوحات الشرف :** وهي قوائم تخصص لها وحدات العمل لوحات ثابتة يستطيع جميع العاملين

والزوار الاطلاع عليها بحيث توضع أسماء وصور المميزين فيها لفترة زمنية معينة ، وفي المقابل

تكون هناك القائمة السوداء التي توضع فيها أسماء من تكرر لهم الجزاء و زادت الأخطاء التي

ارتكبوها ، والهدف إصلاح حالهم مستقبلا ، ووعيد الآخرين بما سيكون الجزاء لو فعلوا مثل أصدقائهم

فلا يفعلوه .

• **أمور أخرى : تتمثل في شكل أنشطة تسهم في**

النشاط ، كالأنشطة الرياضية والمستوصفات العلاجية منخفضة التكاليف ... الخ . (جبارة ، 2001 ،
ص ص 198 – 204) .

كما يذكر فليبو عناصر أخرى لها تأثير على رضا الأفراد وهي : الأجر (الراتب) ، الاستقرار في العمل
، ظروف العمل ، التقدير عن العمل ، القيادة والكفاءة ، العلاوات التي يحصل عليها الافراد زيادة عن
الراتب ، المركز او المكانة الاجتماعية . (flippo (e) , 1961 : p418)

بالإضافة إلى العوامل السابقة يرى محمود السيد أبو النيل أن هناك عوامل أخرى من شأنها التأثير
في رضا العمال وهي كالاتي :

- **المدح والتأنيب** : حيث يحصل المدح والثناء للأفراد نظير قيامهم بأداء الأعمال بشكل صحيح
، وتوجيه اللوم والتأنيب لهم عندما يقومون بواجبات خاطئة .
- **توفير الموسيقى** : حيث أظهرت الدراسات أن الموسيقى تزيد من الكفاءة والإنتاجية في العمل .
- **التسهيل الاجتماعي** : وذلك بتوفير الجو الاجتماعي للعامل وعدم عزله عن بقية زملائه لان
ذلك يعتبر دافع قوي على زيادة أدائه وإنتاجه .
- **التنافس** : وذلك في حالة العمل بمجموعات ، حيث تقوم كل مجموعة عمل بكتابة كمية الإنتاج
في قسم الإنتاج الخاص بها ليراها أفراد الجماعة الأخرى كي يحاولوا اجتياز هذا الرقم بزيادة الانتاج .
(محمود السيد ابو النيل ، 1984 : ص 477) .

3-4- أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من العلماء والمفكرين في مجال علم
الاجتماع وبالضبط ما تعلق بجانب العمل والتنظيمات ، وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا

من حياتهم في العمل وبالتالي من المهم لهم أن يبحثوا عن

مفادها أن الرضا الوظيفي يساهم في تحقيق الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة للتنظيم والعاملين مما يزيد من أهمية دراسة هذا الموضوع .

كما كشفت بعض نتائج البحوث أن الأفراد الراضين وظيفيا عن أعمالهم يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وبالتالي فهم أكثر تقديرا للذات واكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ، ويؤكد البعض أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي ، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح .

ومن المسلم به أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الإدارة ، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات . (الجريد ، 2007 ، ص 46) .

- كما يرى عبيد بن عبد الله العمري " ان شعور الفرد بالارتياح تجاه وظيفته يعزز ويزيد من رضاه الوظيفي ، حيث يعتبر وجود الرضا الوظيفي من بين اهم العوامل التي لها اهمية كبيرة في تحقيق اهداف المنظمات وبالتالي تحقق الانتاجية والاداء الفعال من الموظفين .

3-5- طرق قياس الرضا الوظيفي :

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي واتجاهاته ومحدداته للعاملين لديها ، وبالتالي فإن القياس الدقيق له يتطلب اتخاذ إجراءات خاصة ، على النحو الذي يضمن

إمداد الإدارة بالمعلومات الدقيقة حول شعور العاملين اتجا.

قياس الرضا الوظيفي ما يلي :

1 -) طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا ، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض، فقد اظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم الا نسبة ضئيلة ، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي. ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وتوفر وسيلة للتأكد من صحة البيانات ، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات .

2 -) طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة) :

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا ، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي . إن العوامل التي تؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لا أفراد العينة .

3 - طريقة الاستقصاءات :

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الراي ، وتصاغ محتوياتها وتصمم على النحو الذي يخدم اهداف الباحثين ، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج اشكالا عدة مثل : نموذج فروم ، او نموذج التوقعات ، نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء اشباعها لخمس فئات من الحاجات الانسانية هي : الحاجة الى الامن ، الحاجة الى الانتساب ، الحاجة الى تقدير الذات ، الحاجة الى الاستقلال ، الحاجة الى تحقيق الذات

وتتمتاز هذه الطريقة بما يلي :

-سهولة تصنيف البيانات كميًا.

- امكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة .

- قلة التكلفة .

-خصوبة المعلومات. (الشرايدة ، 2008 ، ص ص 107- 108) .

3-6- اثار ونتائج الرضا الوظيفي :

ان اعتبار الرضا كمتغير من متغيرات دراستنا سيوضح ان له نتائج واثار ايجابية والمتمثلة في حالة

الرضا عن العمل ، واما له نتائج واثار سلبية على المنظمة كنتاج لحالة عدم الرضا ومنه :

❖ اثار (نتائج) عدم الرضا بالمنظمة :

تتحدد اثار عدم الرضا بالمنظمة من بعض المظاهر السلبية والتي منها : الغياب ، دوران العمل ،

الاصابات ، الشكاوى ، الاضراب ، الاهمال (اللامبالاة) .

اولا: الغياب ودوران العمل:



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

يعتبر كل من الغياب ودوران العمل مكلفين جدا لأية منظمة ،

العمالة ومن ثم تخفيض الإنتاجية

- الغياب :

يعرف الغياب عموما على انه قرار يتخذه العامل بعدم الحضور عن العمل واسبابه عديدة وتتمثل في :

المرض ، العطل الخاصة بالأفومة ، حوادث العمل والاصابات المهنية ، التربصات والتكوين خارج

المنظمة بدون موافقة المؤسسة

- دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي الى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي ، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا

العمل ، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية . وقد اجريت عدة دراسات اثبتت صحة هذا الفرض

، حيث اظهرت بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما

ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل الى الانخفاض .

ثانيا: التمارض والاصابات :

وهي من بين الوسائل التي يستعملها العامل للانسحاب من العمل باتخاذ الحجج والذرائع المناسبة له

- التمارض :

هو ادعاء المرض والتي تعبر عن عدم الرضا وهو عادة ما ينتج من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه

الفرد داخل او خارج المنظمة ، تدفعه للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها اثناء عمله.

- الاصابات :

ان الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شان التغيب أو ترك العمل ، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا

الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته وعلى هذا

يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث و الإصابات في



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

العمل . وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرج

إلى الاصابة ، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ،ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس .

ثالثا : الشكاوى والإضراب واللامبالاة :

- الشكاوى :

ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر في المنظمات التي يغلب عليها عدم الرضا من نمط الإشراف ، حيث يلجا العمال إلى الشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن حالة التذمر التي تجعلهم غير راضيين عن أعمالهم .

- الإضراب :

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا ، وبه يتم التعبير عن حالة التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها العم الداخل المنظمة ، ويلجا العمال الى هذا الشكل (الإضراب) ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض ،الإشراف ، الترقية ،...الخ) .ولا تتسبب الإضرابات في الخسائر للمنظمات فقط ،بل تتسبب حتي في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان ايضا .

- اللامبالاة والتخريب:

إن من مسببات درجة انخفاض الرضا ينعكس على مدى الاهتمام والانضباط أثناء تأدية العمال للمهام والواجبات مما ينجر عنه وقوعهم في حالات الإهمال واللامبالاة ، مما ينجر عنه قيامهم بتخريب أدوات الإنتاج ، او حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته .

❖ **الاثار والنتائج الايجابية للرضا عن العمل بالمنظمة :**

- الأداء :



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

يعرف على انه " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات

الأداء في موقف ما ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد ، القدرات ، إدراك الدور أو المهام ، ومنه فالأداء يعبر عنه على انه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، إذن فهو يعكس الكيفية التي بها يشبع الفرد ويحقق متطلباته الوظيفية .ومنه فان المنظمات توجد لتحقيق أهداف ، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية ، وبالتالي فان أي مقياس لفاعلية المنظمة يجب أن يرتبط بأدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها ، وبالمثل فان المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه ، وإذا وجد أن أداء عامل ما غير مرضي او لا يرقى الى المستوى المطلوب فانه يجب على المنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة والكفيلة بتصحيح هذا الوضع ، ولا يجب الافتراض انه يمكن تغيير كل الأداء غير المرضي لان الأهداف التي قد يسعى بعض الأفراد لتحقيقها أو إشباعها لا يمكن تحقيقها إلا على حساب المنظمة

-تعزيز الولاء التنظيمي:

إن فعالية الأفراد تعتمد أساسا على درجة ومستوى ولاء ورضا الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها ، ومن الطرق التي تعمل المنظمات الحديثة على ممارستها مع العاملين هو العمل على الرفع من مستوى الرضا الوظيفي وكذلك الحرص على تنمية الولاء التنظيمي لديهم .وتؤكد بعض الدراسات أن شعور الفرد بالارتياح تجاه وظيفته يعزز من شعوره بالرضا والولاء الذي ينعكس ايجابيا من خلال العطاء والأداء الفعال والنوعية في الإنتاج وكلها من العوامل التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

-السلامة والصحة المهنية :

تعتبر السلامة والصحة المهنية من بين مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تؤدي إلى توفير الحماية المهنية للعمال والحد من الأخطار التي تهدد سلامتهم في العمل جراء المعدات والآلات الخطيرة . لذلك نجد

أن المنظمات المعاصرة توفر بيئة عمل آمنة وصحية ، تجا
من رضا الوظيفي . (سلطان ، 2003 ، ص ص 204 - 205) .

كما تعرف السلامة والصحة المهنية بأنها مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي توفر الحماية
المهنية للعمال والحد من خطورة المعدات والآلات على العمال والوقاية من حدوثها أو تقليلها
وتوفير الجو المهني السليم . (المركز الوطني اليمني للمعلومات ، السلامة المهنية ، اليمن ،

2009 :ص 5) . -3-7- الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي:

اولا: دور القيم في الرضا الوظيفي

❖ انواع القيم :

يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها "روكيش وسبرنجر" كما يلي :

- القيم الفكرية او العقلية :

هي تلم القيم التي تكون هامة لدى الباحثين والمفكرين فهم يدرسون ويحاولون التحلي بالموضوعية
في تفسير وتعليل الأحداث والوصول إلى الحقيقة .

- القيم الاقتصادية :

يلك القيم التي تهدف إلى خفض التكاليف وتسعى إلى زيادة الأرباح والعوائد المالية ، لذلك نجد في
المجتمعات الرأسمالية الإنتاجية إن القيم المادية وهي الحصول على الثروة هي الأساس ، ومنه
فقيمة العمل تتحدد بمقدار ما يعود من دخل .

- القيم الجمالية :

هنا يتأمل الفرد الأبعاد الجمالية في الطبيعة وفي اللوحات وفي منزله ومكان عمله انه يسعى لتذوق
الجمال في الأشكال والأصوات ، ويستمتع بالانسجام بين سمات وعناصر جمالية في حياته .

- القيم الاجتماعية :

هنا يركز الفرد على تألفه وانسجامه مع الناس في علاقة ود وحب ، فتراه ودودا متعاطفا يسعى لان يكون ضمن نسيج اجتماعي متآلف.

- القيم السياسية:

هنا يركز الفرد على فنون السلوك السياسي أي الإقدام والإحجام والمناورة في التعامل مع الآخرين وصولا للتفوق في التنافس على مناصب او مغانم او موارد أو نفوذ .

- القيم الدينية :

هنا الفرد يركز ويتمسك بالمفاهيم والمعاني والاتجاهات الدينية التي انزلها الله على عباده .

- القيم التنظيمية :

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات ، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي .

والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان او بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .

ويتمثل دور القيم التنظيمية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في جملة من العناصر والمتمثلة في :

- تحقق درجة عالية من الرضا عن العمل
- زيادة درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالسياسات ونظم العمل
- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات عند تباين أنماط القيم
- زيادة فعالية البرامج التدريبية
- تضارب القيم يؤدي الى تفكك وانهيار المنظمة



• زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل

• تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات

• زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء

• المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية

ثانيا : دور العادات والتقاليد في الرضا الوظيفي :

❖ تعريف العادات والتقاليد التنظيمية:

وهي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة ، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات

داخل المنظمة إتباعه في المواقف المختلفة ، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة

والشائعة والملزمة لكل فرد ، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف ،

وخروج على إرادة الجماعة وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط

بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس

قيم رئيسية في المنظمة ، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية

حيث نجد مثلا إن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة او الشاي ، توفر للمؤسسة فرص كبيرة

لتقوية الروابط بين العمال ، ومن بين العادات والتقاليد الايجابية المتعارف عليها في العمل نجد :

• الانضباط والتقييد بساعات الدوام

• التفاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل

• تقديم شعار مصلحة المنشأة فوق الجميع

❖ دور العادات والتقاليد في الرضا الوظيفي :

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا وهي في ذلك تستخدم

عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام والقانون الداخلي) ، ومنها ما هو



**PDF
Complete**

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

مكتوب في (الاتفاقيات الجماعية) بين إدارة المنظمة

غير مكتوب غير رسمي (تتخذ المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة ، ومن بين هذه

السياسات : التحفيز ، التدريب ، القيادة ، الاتصالات ، واتخاذ القرارات ، العادات والتقاليد) .

فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية التي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط

ببعض الموظفين والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل

الذهني والتراخي والبطء في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها ناهيك عن التعود

على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه .

هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال

والكسل والتراخي ، ووهن الحيوية وعدم الجدية ، والتبصر في أداء العمل ، هي مؤشرات

لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي .تؤدي ظواهر الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى

بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسؤولية .كما ان بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في

المنظمة ليست بسبب وجود عيوب ، أو نواقص في قوانين ، أو أنظمة المنظمة والإدارة ، وإنما

بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحساب وقت التنظيم ، فتحدث المشاكل بسبب

التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشأوا في البيئات المختلفة ، ولذا

فان على المدراء أن يأخذوا في الحساب العادات والتقاليد واللغات ، التي قد تؤدي إلى نجاح

المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة .فهو بالتالي يؤثر على مستوى فهم

واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على : سلوكياتهم وتصرفاتهم ،

وستعوى الدافع للإنجاز ، العلاقات الاجتماعية و الأسرية ، طريقة التفكير بشكل علمي ، الميل

نحو السلطة ، تكوين الاتجاهات ومصدر لتشكيل اخلاق الموظفين .

ثالثا : دور البيئة المادية للعمل في الرضا الوظيفي :

❖ تعريف البيئة المادية:

يقصد بالبيئة المادية الفيزيكية ، أو التسهيلات ، أو تنظيم المكان الخاص بالعمل أو ترتيبه ، ومدى توافر المستلزمات المادية مثل : التهوية ، الإضاءة ، الهدوء ، المساحة ، نوعية الأثاث ، وغيرها ، تنظيم غرفة المكتب ، نمط جلوس العاملين ، توفير التجهيزات و الأدوات اللازمة ، وعدد العاملين داخل الغرفة والتي تساعد على إتمام العمل ، وتتمثل بمجموعة من العناصر التي تنظم البيئة الفيزيكية للمكان مثل : التهوية ، والإضاءة ، وحجم الغرفة ، بالنسبة لعدد الجلوس ، ومقاعد الجلوس ، والتجهيزات ، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا في الحالة الجسدية والنفسية . وقد تم التوصل إلى أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم ، وعلى الزمن الذي يستغرق في أداء المهام والواجبات .

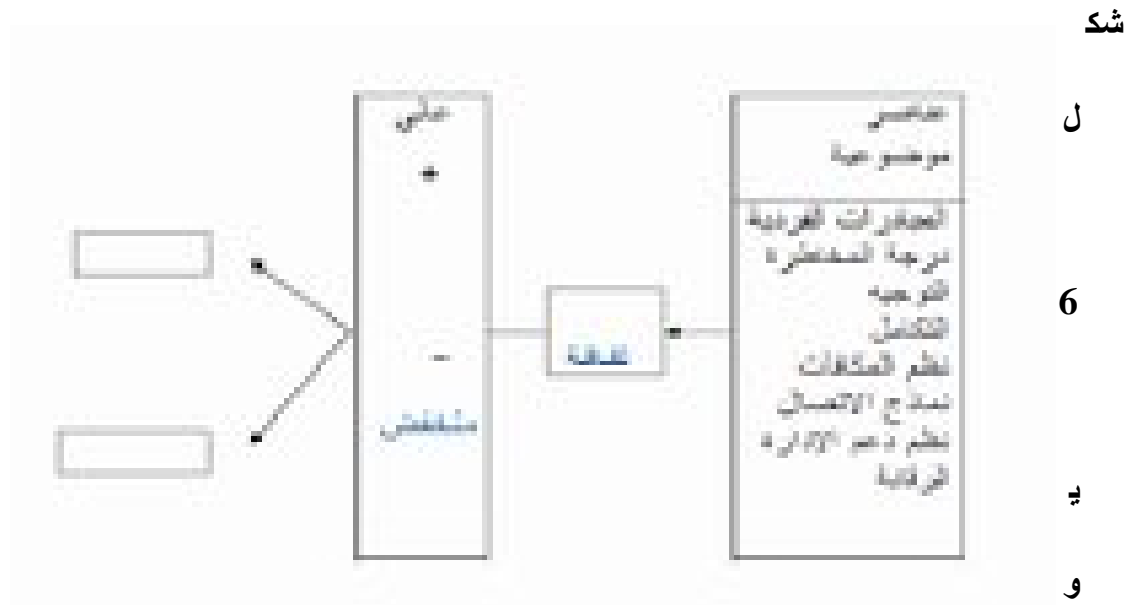
❖ دور البيئة المادية للعمل في الرضا الوظيفي :

إن تجاهل تصميم مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير معاكس فوفقا للاتحاد الدولي للتصميم الداخلي الذي يرى ان سوء التصميم غالبا ما يؤدي إلى انعدام الكفاءة التشغيلية ، وبالتالي إلى خفض الإنتاجية وضعف أداء الأعمال .وترى دروست " إن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفعالة لا تساعد المنظمات على خفض التكاليف فحسب ، ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل ، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية ، وتعزز الإحساس بالانتماء للمجتمع ، وتقلل الأثر البيئي ، كما أنها تعبر عن قيم المؤسسة . ويرى الدكتور مايكل بوشلر " إن المظهر العام للمكتب والشعور الذي يولده لدى الموظفين أمران لهما تأثير عميق و دائم على الحالة الذهنية لكل موظف وهو يعتبر إن أفضل المنظمات هي التي تصمم مكاتبها بطرق تأخذ الموظفين في المقام الأول ، كما يرى أن مرافق العمل الآمنة والتي تساهم في خلق بيئة عمل جيدة إنما هي دليل مهم على الاحترام للموظفين .

ان الطريقة التي يتم فيها تصميم مكان العمل يمكن أن يكون

يؤدي بها الموظفون عملهم ، إضافة إلى تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المنظمة على التفكير ، ينبغي أن تولى احتياجات الموظفين الأساسية ، مثل الإضاءة ونوعية الهواء الداخلي والراحة اهتماما بالغ الأهمية ، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي.

والشكل التالي يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي :



ضح اثر الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي.

(عيساوي وهيبه، 2012 ، ص ص 100-112) .

❖ العناصر الموضوعية :

- المبادرة الفردية: مد الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.
- تحمل المخاطر :مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- الاتجاه :مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة.
- التكامل :مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- الرقابة : عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف الد

- الدعم الإداري : مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء

التنظيم .

- نظام المكافأة : مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية

أخرى - نماذج الاتصال :مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من

عدمه .

(المراسي ، 2006 ، ص 15) .

خلاصة الفصل :

وفي الأخير يتبين لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد والمجتمعات ودور الثقافة التنظيمية في التأثير على الرضا الوظيفي بشتى أبعادها، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي و الاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الأداء ، لارتباطه بالنجاح في مجال العمل ، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة ، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها ، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فان ذلك يظهر على سلوكه ، فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه او تسربه من العمل .ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة .



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- تمهيد

4-1- مجالات الدراسة:

4-1-1 - المجال المكاني.

4-1-2 - المجال البشري.

4-1-3 - المجال الزمني.

4-2- المنهج المستخدم في الدراسة.

4-3- أدوات الدراسة.

4-4 - مجتمع الدراسة.

4-5- فرضيات الدراسة.

4-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

4-7- عرض و تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

4-8- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

4-9- الاستنتاج العام.

تمهيد :

سننطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وخصائصه، فرضيات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة، وعرض لبيانات الدراسة ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والفرضيات التي اعتمدنا عليها ، ثم نتطرق إلى الاستنتاج العام للدراسة لنعرض فيه اهم النتائج التي تم التوصل إليها ، وأخيرا الخاتمة .

4-1- مجالات الدراسة:

1) المجال المكاني

أجري البحث في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة

- التعريف بميدان الدراسة :

ديوان الترقية و التسيير العقاري : أنشأ هذا الديوان سنة 1974 مكان " الديوان العمومي للسكنات ذات الإيجار المتوسط "، تحت وصاية وزارة السكن و القطاع الحضري، فهو هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و بعد وطني، مكلف بتشغيل السياسة الاجتماعية للدولة في مجال السكن دون أن تكون هذه العلاقة مقننة بدفتر النفقات، و هو مسير من قبل مجلس إداري و يديرها مدير عام و توجد على مستوى كل ولاية وكالة عقارية باستثناء الجزائر العاصمة التي توجد فيها ثلاث وكالات أي توجد 51 وكالة على مستوى الوطن، و تكمن مهامها الأساسية في:

- الترقية العقارية عن طريق تنفيذ برامج السكن بالإيجار و لبرامج السكن الاجتماعي و برامج السكن الاشتراكي و الترقية العقارية التجارية.
 - التحكم في العمل لحساب مسيرين آخرين.
 - الحفاظ على التراث العقاري.
 - التسيير العقاري: إيجار، تحديد الإيجار.
- ديوان الترقية والتسيير العقاري عبارة عن مؤسسة اقتصادية متخصصة تحت إشراف وزارة السكن يديرها مجلس مسير من طرف المدير العام يتكفل الديوان ببناء ومتابعة السكنات الاجتماعية و التساهمية ومن مهامه:
- بناء ومتابعة السكنات الاجتماعية و التساهمية .

➤ إيجار وبيع السكنات التساهمية .

➤ صيانة العقارات و ترقيتها.

➤ متابعة جرد الممتلكات وطبيعة استغلالها من طرف المستفيد.

➤ تحصيل إيرادات السكن الاجتماعي.

▪ مهام ديوان الترقية و التسيير العقاري

يتكفل ديوان الترقية و التسيير العقاري بمهمة الترقية و التسيير و تدرج تحت هاتين المهمتين

مجموعة من النشاطات :

أ/ الترقية العقارية :

يتكفل ديوان الترقية و التسيير العقاري في هذا الإطار بـ :

- إنجاز مختلف البرامج السكنية الترقية و الاجتماعية قصد الحد من أزمة السكن .
- ترميم و صيانة مختلف الأملاك العقارية قصد إعادة الاعتبار لها .
- إنجاز السكنات و ذلك بالتعاون مع الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط .
- المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقاء عليها صالحة للسكن .

ب/ التسيير العقاري :

تحدد اتفاقية مجموعة الشروط و الكيفيات التي يجب اتباعها خلال تسيير عقارات الديوان توضح

بقرار مشترك من الوزير المكلف بالسكن و الوزير المكلف بالمالية وتضم ما يلي :

- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال التجاري .
- تحصيل مبالغ الإيجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار .
- تحصيل إيرادات التنازل عن الأملاك العقارية .
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحضيرة السكنية التي تسييرها .

- متابعة طبيعة استغلال المستفيدين من العقارات سواء كانت شـ

(2) - المجال البشري :

اشتملت الدراسة على العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة والذين بلغ عددهم 70 عامل يشغلون الرتبة إطار , تحكم , تنفيذ , مع استثناء 10 عمال تم عليهم التجريب.

(3) - المجال الزمني:

بدأت الدراسة في مطلع شهر اكتوبر 2014 حيث بدأ الشروع في الجانب النظري للدراسة ، وفي مطلع شهر مارس بدا الشروع في الدراسة الميدانية ، وفي هذه المدة حكمت الاستثمارات من طرف مختصين في علم الاجتماع و تم تحضير الاستثمارة، وقمنا بالزيارات الميدانية لمحل الدراسة من أجل جمع المعلومات وبعد التحديد المبدئي لميدان الدراسة تم التوجه إلى مؤسسة ديوان الترقية وفيه بدأت بمقابلات مبدئية مع مختلف الفئات السيسيو مهنية تم توزيع الاستبيان على العاملين بالمؤسسة ، ومن ثم تفرغ محتواه وتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها باستعمال الطرق الإحصائية .

تم توزيع الاستثمارة على المبحوثين في مارس 2014 وتم استرجاعها في حدود 15 يوما ، وتم جمع البيانات وتفرغها وتحليلها وتفسيرها والوصول الى نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة ، وقد انتهت هذه الدراسة بتاريخ جويلية 2014 .

4-2 - المنهج المتبع :

إن معرفة المنهج المتبع في أي دراسة ميدانية أمر بالغ الأهمية حتى نكون على إدراك و اقتناع تام بالنتائج التي تم التوصل إليها وكيفية ذلك ودلالة المعلومات والأرقام فصدق النتائج ومدى

مطابقتها للواقع المدروس ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي

لطبيعة الموضوع ومحاولة تشخيص الظاهرة وتحديد العلاقة بين عناصرها ، فقد تم الاعتماد

على المنهج الكمي باعتبار أن موضوع دراستنا يحتوي على متغيرين بينهما علاقة قابلة للقياس

حيث يعرف موريس أنجرس **المنهج الكمي** " أنه مجموعة إجراءات لقياس الظاهرة المدروسة

إحصائيا بالأرقام و الحساب."

4-3- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات ، تحكم ، تنفيذ ،الذين يزاولون مهامهم على

مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عامل وتمت

الدراسة على أساس المسح الشامل ، ولأن موضوعنا يتعلق بدراسة الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا

الوظيفي ، فإنه كان لزاما علينا التعرض إلى جميع الفئات السببومهنية التي تشكل مجتمع الدراسة كالاتي :

إطارات ، تحكم ، تنفيذ ، وبالنظر إلى توزيع مختلف العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية بالجلفة على

العديد من المصالح ، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية ديوان الترقية بالجلفة ، فقد تم

الاعتماد على طريقة المسح الشامل ، حيث تم توزيع 70 استبانة على العاملين من مختلف الفئات

السببومهنية بالمؤسسة.

- خصائص المبحوثين :

تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 01 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	50	71.43%
أنثى	20	28.57%
المجموع	70	100%

- من خلال بيانات الجدول 05 نلاحظ أن 71.43% من أفراد العينة هم ذكور بينما نسبة

الإناث فهي تمثل نسبة 20 %

- يتضح لنا من خلال المعطيات أن نسبة الذكور هي الأكبر وهذا راجع إلى طبيعة العمل

أي الإشراف والبيئة العامة لمنطقة الجلفة .

- **الجدول رقم 02 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن .**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25	9	12.85
25-35	31	44.28
36-45	21	30
46-55	8	11.42
أكثر من 55	1	1.42
المجموع	70	100

- من خلال الجدول 06 نرى أن نسبة 44.28 % من الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين :

25 إلى 35 سنة تليها نسبة 30 % من أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين :

36 إلى 45 سنة تليها نسبة 12.85 % من أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة ثم

نجد نسبة 11.42 % من أفراد العينة سنهم يتراوح بين :

46 إلى 55 سنة وأخيرا نسبة 1.42 % الباقية الذين سنهم يفوق ال : 55 سنة



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

من خلال معطيات الجدول 06 يتبين لنا أن نسبة كبيرة

السن أي ذوي خبرة فالمؤسسة تعتمد في نشاطها على اليد العاملة النشيطة وذات الخبرة.

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 03 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.71 %	04	متوسط
45.71 %	32	ثانوي
48.57 %	34	جامعي
100 %	70	المجموع



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- يتبين لنا من الجدول رقم 07 أن نسبة 48.57 % م

تعليمي جامعي تليها نسبة 45.71 % لهم مستوى ثانوي ، واخيرا نسبة 5.71 % من افراد

العينة لهم مستوى تعليمي متوسط .

- نلاحظ من خلال البيانات أن أكبر نسبة للمستوى التعليمي هي الجامعي أي الإطارات والتي

تلقت تكويننا عاليا في الإشراف في تسيير المؤسسة .

- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم 04 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

الحالة العائلية	ك	%
متزوج	4	65.71 %
	6	%
أعزب	2	32.90 %
	3	%
مطلق	0	1.42 %



% 100	7	المجموع
	0	ع

- يظهر لنا من الجدول رقم 08 أن نسبة 65.71 % من أفراد العينة هم متزوجين ثم تليها نسبة 32.90 % من أفراد العينة عزاب ثم نسبة 1.42 % .
- نلاحظ من بيانات الجدول رقم 08 أن أعلى نسبة لأفراد العينة هم متزوجين هذا يعكس جليا روح المسؤولية والخبرة في الحياة كما أنهم يعيشون استقرارهم الاجتماعي تليها فئة العزاب والذين هم مقبلين على الحياة ويملكون نشاط وتفاؤل وحب المسؤولية والإجتهاد في ذلك ثم فئة المطلقين والتي تمثل نسبة ضعيفة جدا ذلك لا يعكس عدم استقرارهم الاجتماعي إنما هي وضعية آنية يمر بها المسؤول مقدرة عليه .

• توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

%	ك	الأقدمية
27.14	19	أقل من 5 سنوات



من 06 الى 10 سنوات	21	% 30
من 11 الى 15 سنة	10	14.28 %
اكبر من 15 سنة	20	% 28. 57
المجموع	70	% 100

- من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن نسبة 30 % من أفراد العينة هي الفئة التي تتراوح أقدميته من 06 - 10 سنوات تليها نسبة 28.57 % من أفراد العينة من الفئة التي تفوق 15 سنة لتأتي نسبة 27.14 % من افراد العينة من الفئة التي هي اقل من 05 سنوات ، واخيرا نسبة 14.28% من افراد العينة هم من الفئة التي تتراوح اقدميتها من 11 - 15 سنة .

- من بيانات الجدول رقم 10 نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة الموظفين حديثي العهد بالمؤسسة وهذه الفئة موجودة في الخطوط الوسطى للإدارة ذلك لأسباب موضوعية هي شغور منصب المشرف قبل شغله و كذا المستوى التعليمي والمؤهلات التي تجعل من



الإدارة تكليف المشرفين رغم قصر مدة العمل تليها

تملك من الخبرة ما يؤهلها لأن تكون جديرة بالإشراف

- و أخيرا تأتي فئة أولئك الذين يمتلكون خبرة أطول و عددهم قليل ذلك لأن كل المؤسسات تستغل أصحاب الخبرة الطويلة في الإشراف على بعض المصالح و الاستفادة من خبرتهم و كانت النسبة ضعيفة لأن في الواقع هناك من يطلب تقاعد مسبق أو لأسباب صحية .

• توزيع أفراد العينة حسب الرتبة " التصنيف السوسيو مهني "

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة " التصنيف السوسيو مهني "

التصنيف السوسيو مهني	ك	%
تنفيذ	14	20
تحكم	20	28.58
إطار	36	51.42
المجموع	70	% 100

يظهر لنا من الجدول رقم 06 أن نسبة 51.41 % من أفراد العينة هم اطارات يعتمد عليهم في الاشراف على الخطوط الدنيا تليها نسبة 28.58% اعوان تحكم لهم مهمة

الإشراف والتحكم في التعليمات ونسبة 20 %

الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا.

4-4 - الفرضيات :

➤ الفرضية الأساسية :

للتقافة التنظيمية دور في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد بالمؤسسة

➤ الفرضيات الجزئية:

1- للتقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة.

2- للتقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة .

3- للتقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز بالمؤسسة.

4-5 - أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها :

4-5-1 - أداة الدراسة:

بالإضافة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة لتغطية الجانب

النظري , فقد تم استخدام استبيان خاص يخدم فرضيات البحث , كأداة لجمع البيانات من مفردات

الدراسة وذلك لتغطية الجانب الميداني للبحث وسيتم تناول هذه الأداة على النحو الآتي :

4-5-2 - بناء أداة الدراسة:



إن أداة الدراسة هي الوسيلة أو الطريقة التي بواسطتها

التساؤلات التي طرحها حيث اشتمل الاستبيان على ثلاثة أجزاء ، تناول الأول منها البيانات

الأولية (الشخصية) للمبحوثين (الجنس ، المستوى التعليمي ، الرتبة ، سنوات الخدمة).

تلا ذلك الجزء الثاني من الاستبيان والذي تم فيه استخدام أسئلة تتعلق بالثقافة التنظيمية .

أما الجزء الثالث من الأداة المستخدمة في الدراسة فقد اشتمل على أسئلة تتعلق بالرضا الوظيفي

للعاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة ، إذ اشتمل على 14 عبارة .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي : (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق)، أما في الرضا

(راض ، راض لحد ما ، غير راض) .

4-5-3- إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

بعد الموافقة من طرف مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة على طلب القيام

بالبحث بالمصالح والوحدات التابعة لها ، وبعد ضبط أداة الدراسة من خلال قياس صدقها

وثباتها، تم توزيع نسخ من الاستبيان على العاملين بمديرية ديوان الترقية والبالغ عددهم

65 وطلب منهم إرجاعها بعد ملئها ووضع البيانات الأولية في مدة أقصاها ثلاثة أيام-

بعد استبعاد العاملين الذين شاركوا في التجريب والبالغ عددهم 05 - ، ثم تم جمعها،

حيث كان عددها (65)، وقد استرجعنا جميع الاستبيانات التي تم توزيعها، وذلك من

خلال المتابعة، إلى أن تم الحصول عليها-65 استبيان- قابل للتحليل .

4-6- أساليب المعالجة الإحصائية :



للإجابة على التساؤلات والتحقق من فرضيات الدراسة تمت الم

جمعها بواسطة الاستبيان - برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (sp)ss، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيق الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

وفي دراستنا هذه نستخدم الأساليب التالية :

تم حساب التوزيع التكراري ، النسب المئوية ، لوصف خصائص المبحوثين وكذلك التعرف على مواقفهم نحو عبارات المحاور الرئيسية للدراسة .

✓ **المدى** : تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة من درجات المقياس كما يلي :

(3 - 1 = 2) ثم قسمت المدى على عدد الخلايا والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية ومنه تكون على النحو التالي : (0.66 = 3 ÷ 2) .

ونظرا لأن درجات المقياس لا تبدأ من 0 بل من العدد 1 تم تحديد مستويات الاستجابة بادننى درجة (1) وإضافة عند كل مستوى المدى الكلي للاستجابة (0.66)، وعليه تحصلت على متوسط الحسابي:

من 1 الى 1.66 ————— منخفض

من 1.67 الى 2.33 ————— متوسط

من 2.34 الى 3.00 ————— موقع.

المتوسط الحسابي: من أهم مقاييس النزعة وأكثره استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.

الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، ويتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده في الوسط الحسابي. و يستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات المبحوثين نحو كل فقرة أو بُعد ، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات المبحوثين ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركيز الإجابات وتشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

معامل الارتباط بيرسون: إذا كان لدينا متغيرين X, Y وحصلنا على N من القيم المتناظرة (y_i, x_i) ، حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.

4-7- عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة :

4-7-1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الاولى :

للتقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة:

- جدول رقم (07): خاص بمحور الثقافة التنظيمية



رقم	العبارة	قياس	وافق	غير	مجموع	حسابي	المعياري	لاستجابة
1	لر المؤسسة إلى العامل كمورد هام له قيمة:	تكرار	3	21	46	70	2.61	مرتفع
		نسبة المئوية	65.	30.	04.	100		
2	بارض قيمي السائدة مع ثقافة المؤسسة التي أعمل بها:	تكرار	3	27	40	70	2.53	مرتفع
		نسبة المئوية	57.	38.	04.	100		
3	كز المؤسسة على العمل والانجاز كقيمة	تكرار	34	6	30	70	1.94	متوسط
		نسبة المئوية	48.	8.6	42.	100		
4	سر الى العمل في الموعد المحدد:	تكرار	2	12	56	70	2.77	مرتفع
		نسبة المئوية	80	17.	02.	100		
5	أتغيب في عملي:	تكرار	22	28	20	70	1.97	متوسط



Here to upgrade to Unlited Pages and Expanded Features				100	31.	40	28.	نسبة المئوية		
				70	15	28	27	تكرار	ج في عملي قبل الموعد المحدد	6
متوسط	0.761	1.83		100	38.	40	21.	نسبة المئوية		
مرتفع	0.531	2.53		70	38	31	1	تكرار	تم الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل	7
				100	01.	44.	54.	نسبة المئوية		
	0.910	2.20		70	37	10	23	تكرار	بك استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملك	8
				100	31	14.	52.	نسبة المئوية		



9	زم بأوامر مسؤولي في العمل	تكرار	15	1	54	0	2.56	0.828	مرتفع
			نسبة المئوية	77.	1.4	21.			
10	ن مع زملائي في العمل	تكرار	2	7	61	70	2.84	0.439	مرتفع
			نسبة المئوية	87.	10	2.9			
11	تق المؤسسة التي أعمل بها أهدافي الخاصة	تكرار	1	29	40	70	2.56	0.528	مرتفع
			نسبة المئوية	57.	41.	1.4			
12	أشعر بالانتماء داخل المؤسسة التي أعمل فيها	تكرار	23	6	41	70	2.26	0.928	متوسط
			نسبة المئوية	58.	8.6	32.			



				55	13	2	تكرار		13
مرتفع	0.494	2.76	100	02.	18.	78.	نسبة المئوية	عبر بالإخلاص والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	
مرتفع	0.450	2.83	70	60	8	2	تكرار	قد انه من الضروري أن يطور الإنسان قدراته وكفاءاته في كل مرة	14
مرتفع	0.531	2.67	70	49	19	2	تكرار	متقد ان زملائي يعملون بجدية وإخلاص في العمل	15
مرتفع	0.528	2.56	70	4	29	1	الت	تعطي المؤسسة اهتماما لآراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم	16



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Here to upgrade to Unlited Pages and Expanded Features								الذ	في اتخاذ القرارات	
			10 0	0	41	5				
مرتفع	0.917	2.36	70	4	3	2	الذ	أنا مهتم بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها	17	



			100	3	4.	6	الذ		
مرتفع	0.478	2.79	70		11	2	تكرار	ضي بالاحترام والتقدير	18
			100	02.	15.	81.	نسبة المئوية	من قبل زملائي في العمل	
مرتفع	0.523	2.76	70	56	11	3	تكرار	ضي بالاحترام والتقدير	19
			100	04.	15.	80	نسبة المئوية	من قبل رئيسي في العمل	
مرتفع	0.557	2.53	70	39	29	2	تكرار	م الإجراءات الإدارية في	20



			70	02.	41.	55.	نسبة المئوية	المؤسسة بالعدالة	
مرتفع	0.530	2.54	70	39	30	1	تكرار	تتوقع من رئيسي عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل	21
			100	01.	42.	5	نسبة المئوية		
مرتفع	0.553	2.69	70	51	16	3	تكرار	توقع من رئيسي تنمية العمل بروح الفريق	22
			100	04.	22.	72.	نسبة المئوية		
مرتفع	0.557	2.53	70	39	29	2	تكرار	قع من رئيسي ان يرفع انشغالاتك الى الادارة العليا	23
			100	02.	41.	55.	نسبة المئوية		
مرتفع	0.531	2.53	70	38	31	1	تكرار	قع من رئيسي ان يسعى	24



			100	01.	44.	54.	نسبة المئوية	لتلبية حاجاتي من علاوات وحوافز ومكافآت	
			70	48	19	3	تكرار	قع من رئيسي استخدام اسلوب الثواب والعقاب	
مرتفع	0.566	2.64	100	04.	27.	68.	نسبة المئوية	لتسيير العمل في المؤسسة	25
مرتفع	0.62092	2.5116	متغير الثقافة التنظيمية						

بالاعتماد على مخرجات spss

- من خلال ما توضحه لنا نتائج الجدول رقم 07 فاننا نسجل مستوى استجابة متوسط ومرتفع في مختلف العبارات الخاصة ببعد الثقافة التنظيمية ، حيث ان اعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 2.84 وانحراف معياري قيمته 0.43 بالنسبة للعبارة العاشرة حيث اجاب 87 % من افراد مجتمع البحث على الموافقة فيما يخص تعاونهم مع زملائهم في العمل ، وهي نسبة مرتفعة جدا وهي دالة على تحقيق الروح الجماعية للعمال من خلال التفاهم فيما بينهم وتحقيق منافع متبادلة، اما نسبة 10% فهم يوافقون الى حد ما في التعاون مع زملائهم في العمل ، وهذا يدل على مدى تردد المبحوثين في الاجابة وهي نسبة قليلة ، اما نسبة 2.9 % فهم غير موافقين حول تعاونهم مع زملائهم في العمل وهي نسبة قليلة جدا وربما يعود السبب الى تفضيلهم للعمل الفردي المنعزل عن الجماعة .



- بينما في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم 14 بمتوسط حد

0.45 ومستوى استجابة مرتفع ، حيث ان نسبة 85.7 % من مجتمع البحث ابدوا موافقة حول مدى الاعتقاد بان يطور الانسان قدراته وكفاءاته في كل مرة ، وذلك بما يتماشى مع التطور الذي تشهده المؤسسة فيما يخص الاجهزة والتقنيات ، اما نسبة 11.4 % فهم يوافقون الى حد ما ويرجع الى التردد في الاجابة فيما يخص الاعتقاد بانه من الضروري على الانسان ان يطور قدراته وكفاءاته في كل مرة ، وتأتي نسبة 2.9 % للذين لا يوافقون على الاعتقاد بان يطور الانسان قدراته وكفاءاته في كل مرة .

- اما في المرتبة الثالثة فتأتي العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي قدره 2.79 وانحراف معياري قيمته 0.47 ومستوى استجابة مرتفع ، حيث ان نسبة 81.4 % من مجتمع البحث يوافقون على انهم يحضون بالاحترام والتقدير من قبل زملائهم في العمل وذلك يدل على مدى الصداقة والقيم الحسنة والتي منها الاحترام والتقدير بين العمال في العمل ، ونسبة 15.7 % يوافقون الى حد ما في انهم يحضون بالاحترام ولايحضون به اي مترددين في الاجابة ، ونسبة 2.9 % الذين صرحوا بعدم الموافقة حول الاحترام والتقدير مع زملائهم في العمل .

- وفي المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري قيمته 0.48 ومستوى استجابة مرتفع ، حيث ان نسبة 80 % من افراد مجتمع البحث يحضرون الى العمل في الموعد المحدد وهي نسبة مرتفعة جدا ودالة على مدى التزام العمال في العمل ومدى جديتهم بالحضور في الموعد المحدد ، اما نسبة 17.1 % فهم يوافقون الى حد ما وهو ما يدل على ترددهم في الاجابة فيما يخص الحضور الى العمل في الموعد المحدد ، ونسبة 2.9 % هي للذين لا يوافقون على حضورهم الى العمل في الموعد المحدد.



- اما المرتبة الخامسة فتاتي كل من العبارتين 13 و 19 بالتساوي

معياري قيمته 0.49 ومستوى استجابة مرتفع و انحراف معياري قيمته 0.52 للعبارة 19 ، حيث ان العبارة 13 جاءت بنسبة قدرها 78.6% من افراد مجتمع البحث والذين يوافقون على انهم يشعرون بالاخلاص والولاء للمؤسسة التي يعملون بها ذلك ان المؤسسة جزء منهم ، ونسبة 18.6% للذين يوافقون الى حد ما فيما يخص شعورهم بالاخلاص والولاء للمؤسسة التي يعملون بها ، اي انهم مترددين في الاجابة ، اما نسبة 2.9% فهم غير موافقين على شعورهم بالاخلاص والولاء للمؤسسة التي يعملون بها ، بينما العبارة 19 فبلغت بها نسبة موافقة المبحوثين على مدى شعورهم بالاحترام والتقدير من قبل رئيسهم في العمل 80% ويرجع السبب الى مدى الثقة التي يحضون بها من قبل رئيسهم وتفانيهم في العمل ، ونسبة 15.7% يوافقون الى حدما في شعورهم بالاحترام والتقدير من قبل رئيسهم في العمل اي ان الرئيس يحترمهم عند القيام بالاعمال الموكلة اليهم ولا يحترمهم عند التهاون والاهمال في العمل .

- ونسبة 4.3% للذين اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص شعورهم بالاحترام والتقدير من قبل رئيسهم في العمل وذلك يرجع الى التهاون في العمل .

- اما في المرتبة السادسة فتاتي العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري قيمته 0.55 بمستوى استجابة مرتفع حيث ان نسبة 72.9% يوافقون على انهم يتوقعون من رئيسهم تنمية العمل بروح الفريق وهي نسبة مرتفعة وتدل على تحقيق العمل الجماعي بالتعاون وتكاتف الجهود بين العمال لتحقيق اهداف المؤسسة ، ونسبة 22.9% اجابوا بموافق الى حد ما اي مترددين في الاجابة بين مدى توقعهم من رئيسهم تنمية العمل بروح الفريق

- ونسبة 4.3% اجابوا بعدم الموافقة في مدى التوقع من رئيسهم تنمية العمل بروح الفريق .



- وفي المرتبة السابعة تأتي العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي 0.56 بمستوى استجابة مرتفع حيث ان نسبة 70% يوافقون على مدى الاعتقاد بان زملائهم يعملون بجدية واخلاص في العمل وهي نسبة مرتفعة وتدل على التفاني في العمل بالجدية وعدم التهاون ، ونسبة 27.1% اجابوا بموافق الى حد ما اي مترددين في الاجابة بين مدى الاعتقاد بان زملائهم يعملون بجدية واخلاص في العمل ، ونسبة 2.9% اجابوا بعدم الموافقة في مدى اعتقاد العمال بان زملائهم يعملون بجدية واخلاص في العمل .
- اما المرتبة الثامنة فتأتي العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي قدره 2.64 وانحراف معياري قيمته 0.56 بمستوى استجابة مرتفع حيث ان نسبة 68.6% يوافقون على مدى توقعهم من رئيسهم استخدام اسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل في المؤسسة ، وذلك بمجازاة ومكافاة العمال المنضبطين ومعاقبة المخالفين ، ونسبة 27.1% اجابوا بموافق الى حد ما اي مترددين في الاجابة بين مدى توقعهم من رئيسهم استخدام اسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل في المؤسسة ، ونسبة 4.3% اجابوا بعدم الموافقة في مدى التوقع من رئيسهم استخدام اسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل في المؤسسة .
- بينما في المرتبة التاسعة تأتي العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.61 وانحراف معياري قيمته 0.57 بمستوى استجابة مرتفع حيث ان نسبة 65.7% يوافقون على ان المؤسسة تنتظر اليهم كمورد هامة لها قيمة من خلال دوره الفعال في تحقيق اهدافها .
- ونسبة 30% اجابوا بموافق الى حد ما اي مترددين في الاجابة حول نظر المؤسسة الى العمال كمورد هامة لها قيمة ، ونسبة 4.3% اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص نظر المؤسسة الى العامل كمورد هام له قيمة .



- اما المرتبة العاشرة فتأتي كل من العبارات : التاسعة ، وال

بمتوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قيمته 0.82 ومستوى استجابة مرتفع و انحراف معياري قيمته 0.52 للعبارتين "11 و 16"، حيث ان العبارة 09 جاءت بنسبة قدرها 77.1% من افراد مجتمع البحث والذين يوافقون على انهم يلتزمون بأوامر مسؤوليهم في العمل، فيما يخص تنفيذ الأوامر واتخاذ القرارات و التعليمات بصرامة و انضباط ، ونسبة 01.4% للذين يوافقون الى حد ما فيما يخص يلتزمون بأوامر مسؤوليهم في العمل ، اي انهم مترددين في الاجابة ، اما نسبة 21.4% فهم غير ملتزمين بأوامر مسؤوليهم في العمل ويرجع ذلك الى عدم تنفيذهم للأوامر و التعليمات التي يصدرها المشرف ، بينما العبارة 11 و العبارة 16 على التوالي فبلغت بهما نسبة موافقة المبحوثين حول كل من مدى تحقيق المؤسسة للعامل اهدافه الخاصة ، ومدى اعطاء المؤسسة اهتمام لآراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات .

- 57.1% اي اجتماع الرئيس بالعمال لالبرداء رايبهم في العمل وكيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، ونسبة 41.4% يوافقون الى حد ما في كل من مدى تحقيق المؤسسة للعامل اهدافه الخاصة ، ومدى اعطاء المؤسسة اهتمام لآراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات اي مترددين في الاجابة ،نسبة 1.4% للذين اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص كل من مدى تحقيق المؤسسة للعامل اهدافه الخاصة ، ومدى اعطاء المؤسسة اهتمام لآراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات .

- بينما في المرتبة الحادية عشرة تأتي العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي قدره 2.54 وانحراف معياري قيمته 0.53 بمستوى استجابة مرتفع حيث ان نسبة 55.7% يوافقون على مدى توقعهم من رئيسهم عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل ، ونسبة 42.9% اجابوا بموافق الى حد ما

اي مترددين في الاجابة حول مدى توقع العمال من رئيسهم

حول العمل ، ونسبة 01.4% اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص توقع العمال من رئيسهم عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل .

- اما المرتبة الثانية عشرة (12) فتاتي كل من العبارات 02 و 07 و 20 و 23 و 24 بمتوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري قيمته 0.58 ومستوى استجابة مرتفع و انحراف معياري قيمته 0.53 للعبارتين "07 و 24" و 0.55 للعبارتين "20 و 23" ، حيث ان العبارة 02 جاءت بنسبة قدرها 57.1% من افراد مجتمع البحث والذين يوافقون على تعارض قيمهم السائدة مع ثقافة المؤسسة التي يعملون بها ، ونسبة 38.6% للذين يوافقون الى حد ما فيما يخص تعارض قيمهم السائدة مع ثقافة المؤسسة التي يعملون بها ، اي انهم مترددين في الاجابة ، اما نسبة 04.3% فهم غير موافقين على تعارض قيمهم السائدة مع ثقافة المؤسسة التي يعملون بها ، بينما العبارة 07 فبلغت بها نسبة موافقة المبحوثين حول مدى اهتمام الادارة بوجهات نظر العمال في العمل 54.3%

- وذلك من خلال الاجتماع بهم لاختار ارائهم حول العمل ، ونسبة 44.3% يوافقون الى حدما في ما يخص اهتمام الادارة بوجهات نظر العمال في العمل ، اي مترددين في الاجابة ، ونسبة 1.4% للذين اجابوا بعدم الموافقة في مدى اهتمام الادارة بوجهات نظر العمال في العمل اي مدى التهميش الذين يعانون منه داخل المؤسسة ، بينما العبارة 20 و العبارة 23 على التوالي فبلغت بهما نسبة موافقة المبحوثين حول كل من مدى اتسام الاجراءات الادارية في المؤسسة بالعدالة ، ومدى توقع العامل من رئيسه رفع انشغالاته الى الادارة العليا 55.7%

- فيما يخص القرارات المتخذة وربط قنوات الاتصال بين العاملين وذلك لصيانة وحفظ حقوقه وانشغالاته الى الادارة العليا ، ونسبة 41.4% يوافقون الى حدما في كل من مدى اتسام الاجراءات الادارية في

المؤسسة بالعدالة ، ومدى توقع العامل من رئيسه ان يرفع

يوافقون واحيانا اخرى لا يوافقون على ذلك،نسبة 02.9% للذين اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص كل من مدى اتسام الاجراءات الادارية في المؤسسة بالعدالة ومدى توقع العامل من رئيسه ان يرفع انشغالاته الى الادارة العليا ، .

- اما العبارة رقم 24 بانحراف معياري قدره 0.53 فبلغت بها نسبة موافقة المبحوثين حول مدى توقع العامل من رئيسه ان يسعى لتلبية حاجاته من علاوات وحوافز ومكافئات 54.3% وهي نسبة مرتفعة تدل حول السياسات التي تتبعها المؤسسة فيما يخص مكافاة العمال المتميزين والمنضبطين في عملهم ، ونسبة 44.3% يوافقون الى حد ما في مدى توقع العامل من رئيسه ان يسعى لتلبية حاجاته من علاوات وحوافز ومكافئات ، اي انهم احيانا يوافقون واحيانا اخرى لا يوافقون على ذلك،نسبة 01.4% للذين اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص توقع العامل من رئيسه ان يسعى لتلبية حاجاته من علاوات وحوافز ومكافئات والسبب يرجع الى عدم انضباطهم في العمل .

- بينما في المرتبة الثالثة عشرة تأتي العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي قدره 2.36 وانحراف معياري قيمته 0.91 بمستوى استجابة مرتفع حيث ان نسبة 65.7% يوافقون على مدى اهتمامهم بوضع ومستقبل المؤسسة التي يعملون بها وذلك بالمحافظة عليها ، ونسبة 04.4% اجابوا بموافق الى حد ما اي مترددين في الاجابة حول مدى اهتمامهم بوضع ومستقبل المؤسسة التي يعملون بها ، ونسبة 30% اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص اهتمامهم بوضع ومستقبل المؤسسة التي يعملون بها وهو ما يفسر حالة اللامبالاة لهؤلاء في المؤسسة .

- اما المرتبة الرابعة عشرة تأتي العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 2.26 وانحراف معياري قيمته 0.92 بمستوى استجابة متوسط حيث ان نسبة 58.6% يوافقون على شعورهم بالانتماء داخل



المؤسسة التي يعملون بها ، وذلك نظرا لسيادة روح التع

04.4% اجابوا بموافق الى حد ما اي مترددين في الاجابة حول شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة ونسبة 30% اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة وذلك لتفضيلهم الانعزال عن الجماعة والعمل الفردي جعلهم لا يشعرون بالانتماء داخل المؤسسة .

- بينما في المرتبة الخامسة عشرة تأتي العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 2.20 وانحراف معياري قيمته 0.91 بمستوى استجابة متوسط حيث ان نسبة 52.9% يوافقون حول مدى استعدادهم لبذل مجهود اكبر من المطلوب لانجاح العمل ، ونسبة 14.3% اجابوا بموافق الى حد ما اي مترددين في الاجابة حول مدى اهتمامهم بوضع ومستقبل المؤسسة التي يعملون بها ، ونسبة 32.9% اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص اهتمامهم بوضع ومستقبل المؤسسة التي يعملون بها وهو ما يفسر حالة اللامبالاة لهؤلاء في المؤسسة .

- أما المرتبة السادسة عشرة تأتي العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 1.97 وانحراف معياري قيمته 0.78 بمستوى استجابة متوسط حيث أن نسبة 40% لا يوافقون على تغييبهم عن العمل وذلك نظرا لانضباطهم وصرامتهم في العمل ونسبة 31.4% اجابوا بموافق الى حد ما حول تغييبهم عن العمل وذلك راجع الى تردد هؤلاء في الإجابة ، ونسبة 28.6% أجابوا بالموافقة حول تغييبهم عن العمل وهي نسبة قليلة جدا وبالتالي فهم يتغيبون بسبب ظروف مفاجئة تستدعي تغييبهم كالمرض مثلا .

بينما في المرتبة السابعة عشرة بالعبارة رقم 03 وبمتوسط حسابي قدره 1.94 وانحراف معياري قيمته 0.96 بمستوى استجابة متوسط حيث ان نسبة 48.6% يوافقون على تركيز المؤسسة على العمل والانجاز كقيمة ، ونسبة 08.6% اجابوا بموافق الى حد ما حول تركيز المؤسسة على العمل والانجاز كقيمة ، ونسبة 42.9% اجابوا بعدم الموافقة فيما يخص تركيز المؤسسة على العمل والانجاز كقيمة .



- لتاتي في الاخير المرتبة الثامنة بالعبارة رقم 06 وبمتوسط

0.76 بمستوى استجابة متوسط حيث ان نسبة 40% لا يوافقون على الخروج قبل الموعد المحدد في العمل وذلك راجع الى مدى اجتهادهم وعدم التهاون والخروج قبل الموعد المحدد ونسبة 38.6% اجابوا بموافق الى حد ما حول الخروج عن العمل قبل الموعد المحدد اي ان هؤلاء مترددين في الخروج وعدم الخروج عن الموعد المحدد في العمل ، ونسبة 21.4% اجابوا بموافق على انهم يخرجون قبل الموعد المحدد في العمل وهي نسبة قليلة تدل على عدم انضباطهم وعدم جديتهم وبالتالي فهم لا يدخرون جهدا في الخروج قبل الموعد المحدد في العمل .

و النتيجة العامة لهذا البعد الخاص بالثقافة التنظيمية والذي بلغت به قيمة المتوسط الحسابي 2.51

وانحراف معياري قيمته 0.62 بمستوى استجابة مرتفع وهو ما يفسر بوجود ثقافة تنظيمية داخل

المؤسسة.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة ببعد الرضا عن محتوى العمل :

جدول رقم(08): خاص ببعد الرضا عن مجتوى العمل

الرد	العبارة	مق	مو	موا	غ	المج	المتوسط	الانحراف	مستوى
				لحد	مو	م	حسا	المعيار	الاستجا
						و	بي	ي	بة



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

				70	2	10	3	الت		
متوسط	0.921	2.14		10 0	3	14	5	الذ	راض عن ظروف عملي	1
				70	2	8	3	الت		
متوسط	0932	2.17		10 0	3	11	5	الذ	راض عن نمط العلاقات الرسمية في عملي	2



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

			70	2	1	4	الذ		
متوسط	0.970	2.24	100	3	1.	6	الذ	اتفق مع زملائي في العمل	3
مرتفع	0.516	2.63	100	1	24	4	الذ	اشعر بالملل في تكرار العمل (الروتين)	4
			100	1.	34	6	الذ		



			70	0	20	4	الت		
			10	0	28	6	الذ	يتمشى العمل الذي اقوم به مع قدراتي واستعداداتي	5
مرتفع	0.569	2.63	0						
مرتفع	0.7816	2.362	بعد الرضا عن محتوى العمل						

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نلاحظ مستوى استجابة متوسط ومرتفع في جل العبارات الخاصة بهذا البعد ، بحيث ان اعلى قيمة كانت متساوية للعبارتين الخامسة والرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 2.63 و بانحراف معياري قيمته 0.56 بالنسبة للعبارة الخامسة و 0.51 للعبارة الرابعة ، بحيث ان العبارة الخامسة احتوت

- على نسبة 67.1% يوافقون على مدى تماشي العمل الذي يقومون به مع استعداداتهم وقدراتهم اي ان العمل الذي يقومون به يتمشى مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وبالتالي فهم راضون في عملهم ، ونسبة 28.6% اجابوا بموافق الى حد ما حول تماشي العمل الذي يقومون به مع استعداداتهم وقدراتهم ، ونسبة 4.3% اجابوا بأنهم غير موافقين على مدى تماشي العمل الذي يقومون به مع استعداداتهم وقدراتهم ويعود ذلك الى عدم توافق مؤهلاتهم مع العمل الذي يقومون به يولد حالة عدم الرضا في العمل . اما العبارة الرابعة فقد جاءت بها نسبة 64.3% يوافقون على شعورهم بالملل في تكرار العمل

(الروتين) ، وذلك لما تقتضيه طبيعة العمل بالتعود على

(الروتين) ، ونسبة 34.3% اجابوا بموافق الى حد ما حول شعور العمال بالملل في تكرار العمل)
(الروتين) يعود ذلك الى التردد في الاجابة من قبل المبحوثين ، ونسبة 01.4% اجابوا بأنهم غير
موافقين على شعورهم بالملل في تكرار العمل (الروتين) يعود ذلك الى تعود العمال على ذلك جعلهم
لا يشعرون بالملل .

- اما العبارة الثالثة والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.24 بمستوى معنوية قيمته 0.97 فقد بلغت بها
نسبة الذين يوافقون على مدى اتفاقهم مع زملائهم في العمل 61.4% اي يوحّدون اهدافهم ويتفاهمون
فيما بينهم فيما يخص العمل داخل المؤسسة

ونسبة 1.4% يوافقون الى حد ما فيما يخص اتفاقهم مع زملائهم في العمل ، ويرجع الى ترددهم في
الاجابة ، اما نسبة 37.1% فصرحوا بانهم لا يتفقون مع زملائهم في العمل ، اي لا يتفاهمون فيما
بينهم .

- والعبارة الثانية جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.17 بمستوى معنوية قيمته 0.93 حيث كانت نسبة
52.9% للذين يوافقون فيما يخص رضاهم عن نمط العلاقات الرسمية في العمل اي انهم لا يفضلون
العلاقات غير الرسمية القائمة على اساس المنفعة الشخصية بل يفضلون المنفعة العامة داخل المؤسسة
، ونسبة 11.4% اجابوا بموافق الى حد ما حول رضا العمال عن نمط العلاقات الرسمية في العمل ،
اي انهم مترددين في اجاباتهم حول هذا البعد ونسبة 35.7% اجابوا بأنهم غير موافقين عن نمط
العلاقات الرسمية في العمل اي يفضلون العلاقات غير الرسمية في العمل .

- اما العبارة الاولى فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.14 بمستوى معنوية قيمته 0.92 حيث بلغت
نسبة الذين يوافقون على رضاهم عن ظروف عملهم 50% وهي نسبة مرتفعة ودالة على رضا العمال



فيما يخص التعاون وسيادة الروح الجماعية والتفاهم والاد

العمال عن ظروف عملهم ونسبة

- 35.7% اجابوا بموافق الى حد ما حول رضا العمال عن ظروف عملهم ، اي انهم مترددين في اجاباتهم حول هذا البعد ونسبة 14.3% اجابوا بأنهم غير موافقين حول رضاهم عن ظروف عملهم ، يعود ذلك الى عدم تفاهمهم مع عمال اخرين اضافة الى عدم انضباطهم جعلهم غير راضين عن ظروف عملهم .

- اما النتيجة العامة لهذا البعد فاننا نسجل قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت القيمة 2.36 وهي قيمة مرتفعة وتدل على ان المبحوثين راضين عن ظروف عملهم في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

جدول رقم(09): خاص ببعد الرضا عن نطاق الإشراف

رقم	العبرة	قياس	وافق	وافق غير	مجموع	الانحراف المعياري	مستوى
			وافق	وافق غير			استجابة
1	مساعد رئيسي المباشر حينما تصادفني صعوبات في عملي	تكرار	37	7	70	2.16	متوسط
		نسبة المئوية	52.	10	100		
2	رئيسي في العمل يقوم بإعطاء مهام في نطاق مسؤولياتي	تكرار	56	11	70	2.76	مرتفع
		نسبة المئوية	80	15.	100		



				2	14	54	تكرار		
مرتفع	0.802	2.74	100	2.9	20	77.	نسبة المئوية	ك وضوح في التعليمات المقدمة من قبل رئيسي في العمل	3
							نسبة المئوية		
مرتفع	0.756	2.553	بعد الرضا عن نطاق الإشراف						

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نلاحظ مستوى استجابة متوسط ومرتفع في جل العبارات الخاصة بهذا البعد ، بحيث ان اعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 2.76 و وبانحراف معياري قيمته 0.52 بالنسبة للعبارة الثانية والتي جات بنسبة 80% يوافقون على مدى اعطائهم رئيسهم المباشر مهام في نطاق مسؤولياتهم اي انهم يتحملون في عملهم المسؤوليات التي تقع على عاتقهم وبالتالي فلا يعطيهم مسؤوليات خارج نطاق عملهم وبالتالي فهم راضون عن السياسات التي يتبعها رئيسهم في اشرافه عليهم، ونسبة 15.7% اجابوا بموافق الى حد ما حول اعطاء الرئيس المباشر مهام للعامل في نطاق مسؤولياته وبالتالي فهم مترددون في اجاباتهم ومواقفهم حول هذا البعد ، ونسبة 4.3% اجابوا بأنهم غير موافقين على مدى اعطاء الرئيس المباشر للعامل مهام في نطاق مسؤولياته اي انهم لا يقومون بالمهام ولا يتحملون المسؤوليات .

- اما العبارة الثالثة والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.74 بمستوى معنوية قيمته 0.80 فقد بلغت بها نسبة الذين يوافقون على مدى وضوح التعليمات المقدمة من قبل رئيسهم في العمل 77% اي انهم يفهمون جيدا تعليمات واوامر رئيسهم ويلتزمون بها داخل المؤسسة ، ونسبة 20 % يوافقون الى حد ما فيما يخص وضوح التعليمات المقدمة من قبل رئيسهم في العمل ، اما نسبة 2.9 % فصرحوا

بأنهم لا يرون بان هناك وضوح في التعليمات المقدمة من ا
التعليمات التي يقدمها رئيسهم وبالتالي لا يلتزمون بها.

- والعبرة الاولى جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.16 بمستوى معنوية قيمته 0.94 حيث كانت نسبة 52.9 % للذين يوافقون على مدى مساعدة الرئيس للعامل حينما يجد صعوبات في عمله اي ان الرئيس يفضل التعامل الاجتماعي مع العمال ويعتبر نفسه جزء منهم لذلك لا يتوانى في مساعدتهم في العمل وبالتالي تحقق عندهم الرضا عن سياساته فيما يخص التعامل معهم في العمل داخل المؤسسة ، ونسبة 10% اجابوا بموافق الى حد ما حول مساعدة الرئيس المباشر للعامل حينما يجد صعوبات في عمله اي يغلب عليهم التردد في الاجابة ،
- ونسبة 37% اجابوا بأنهم غير موافقين على مساعدة الرئيس المباشر للعامل حينما يجد صعوبات في العمل ، وبالتالي فهم يرفضون مساعدة الرئيس لهم حينما تصادفهم صعوبات في العمل .
- والنتيجة الخاصة بهذا البعد تشير الى ان المتوسط الحسابي بلغت قيمته 2.55 وهي قيمة مرتفعة دالة على ان المبحوثين راضين عن نطاق الاشراف المتبع في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

- جدول رقم(10): خاص ببعد الرضا عن الأجور و الحوافز

رقم	العبرة	قياس	وافق	غير وافق	مجموع	لمتوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	رض عن الراتب المقدم لي	اكرار	45	23	70	2.61	0.546	متوسط



			0	02.	32.	64.	نسبة المئوية		
مرتفع	0.492	2.70	70	01	19	50	تكرار	تناسب راتبي مع طبيعة العمل	2
			100	01.	27.	71.	نسبة المئوية		
مرتفع	0.503	2.67	70	01	21	48	تكرار	تناسب راتبي مع مردودية عملي	3
			100	01.	30	68.	نسبة المئوية		
							نسبة المئوية		
مرتفع	0.517	2.660	بعد الرضا عن الأجور والحوافز						

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نلاحظ مستوى استجابة متوسط ومرتفع في اغلب العبارات الخاصة بهذا البعد ، حيث ان اعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 2.70 و وبانحراف معياري قيمته 0.49 بالنسبة للعبارة الثانية والتي جاءت بنسبة 71.4% من مجتمع البحث والذين هم راضون عن الراتب المقدم لهم اي ان الراتب المقدم لهم يسد احتياجاتهم الخاصة ، ونسبة 27.1% اجابوا بموافق الى حد ما فيما يخص الرضا عن الراتب المقدم لهم وبالتالي فهم راضون وغير راضين حول الراتب المقدم لهم ، ونسبة 01.4% اجابوا بأنهم غير موافقين اي انهم غير راضين عن الراتب المقدم لهم ، اي ان الراتب المقدم لهم لا يسد احتياجاتهم الخاصة .



- اما العبارة الثالثة والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره 1.67

على نسبة 68.6% الذين يوافقون على مدى تناسب الراتب المقدم لهم مع طبيعة العمل الذي يقومون به اي ان هناك توافق بين الراتب المقدم وطبيعة العمل ، ونسبة 30 % يوافقون الى حد ما فيما يخص تناسب الراتب المقدم لهم مع طبيعة العمل ، اما نسبة 1.4% فصرحوا بأنهم لا يوافقون على تناسب الراتب المقدم لهم مع طبيعة العمل ويرجع ذلك الى ان طبيعة العمل لا تتوافق مع الراتب المقدم للموظف .

- والعبارة الاولى جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.61 بمستوى معنوية قيمته 0.54 حيث كانت نسبة 64.3% للذين يوافقون على مدى تناسب الراتب المقدم لهم مع مردودية عملهم اي ان هناك توافق بين الجهد المبذول في العمل والراتب المقدم ، ونسبة 32.9% اجابوا بموافق الى حد ما حول تناسب الراتب المقدم ومردودية العمل اي مترددين في الاجابة ، ونسبة 02.9% اجابوا بأنهم غير موافقين على تناسب الراتب المقدم ومردودية العمل ذلك ان كمية العمل المنجز (مردودية العمل) ربما تكون اكبر من الراتب المقدم .

- اما النتيجة الخاصة بهذا البعد فتشير الى ان المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ القيمة 2.66 وهي قيمة مرتفعة تدل على رضا المبحوثين عن الاجور والحوافز المتبع في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

- وكنتيجة عامة حول متغير الرضا الوظيفي باباعده الثلاثة فبلغت قيمة متوسط المتوسطات الحسابي القيمة 2.52 وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود دلالة لمتغير الرضا الوظيفي داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

4-8- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

أ / الفرضية الاولى : للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل

- الارتباط الثنائي : يتمثل الهدف الاساسي من معرفة الارتباط الثنائي في معرفة قوة العلاقة بين

متغيرين ، ولمعرفة قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل استخدمنا معامل

بيرسون

(Pearson)

جدول رقم (11) : يبين معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل

العبرة	معامل الارتباط
الثقافة التنظيمية	
الرضا عن محتوى العمل	0.70

- مستوى الدلالة : 0.000

بالاعتماد على مخرجات « spss »

من الجدول رقم 11 يتبين لنا ان قيمة معامل الارتباط هي 0.70 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة

0.000 مما يدل على وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل ، ذلك ان

ادارة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة تعطي للعاملين الفرصة بالمشاركة في كافة الانشطة

وتبادل وجهات النظر ، وكلها عوامل تساهم في رضا العاملين الوظيفي .

ب / الفرضية الثانية : للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الاشراف



جدول رقم (1211) : يبين الارتباط بين الثقافة التنظيمية

العبارة	معامل الارتباط
الثقافة التنظيمية	
والرضا عن نطاق الاشراف	0.71

- مستوى المعنوية : 0.000

- بالاعتماد على مخرجات « spss »

من خلال الجول رقم 12 يتبين لنا ان قيمة معامل الارتباط هي 0.71 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.000 مما يدل ذلك على وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الاشراف ، وبالتالي فان رضا العاملين عن نطاق الاشراف بالمؤسسة محل الدراسة يرجع للمعاملة الحسنة للمشرفين في التعامل مع مرؤوسيهم حيث يعمل المشرف على تنمية علاقات احترام وثقة وقيم حسنة ، تحقق رضا العاملين الوظيفي .

وهي تتفق مع دراسة القيزي عبد الحفيظ حيث أنه كلما ساهم المشرفون بارشاد العمال للطريقة الصحيحة للعمل كلما زاد انتماءهم وولاءهم للمنظمة التي يعملون بها و ارتفعت دافعيتهم و بالتالي زاد رضاهم الوظيفي .

ج/ الفرضية الثالثة : للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الاجور والحوافز

جدول رقم (13) : يبين الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الاجور والحوافز



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

معامل	العبارة
0.54	الثقافة التنظيمية والرضا عن الاجور والحوافز

- مستوى الدلالة : 0.000

- بالاعتماد على مخرجات « spss »

من خلال الجول رقم 13 يتبين لنا ان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.54 وهي دالة احصائيا عند مستوى

دلالة 0.000 مما يعني ذلك وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الاجور والحوافز

وبالتالي فن العلاقات الحسنة كالا احترام والتعاون بين العمال في المؤسسة محل الدراسة اضافة الى ما

توفره هاته الاخيرة من مزايا على غرار الحوافز والمكافآت والعلاوات والمنح ، كلها تساهم في تحقيق

رضا العاملين الوظيفي .

وهي تتفق مع دراسة القيزي عبد الحفيظ أيضا .حيث أن المؤسسة بفضل ما توفره من أجور و علاوات و

مكافآت ، تساهم في تحقيق رضا العاملين الوظيفي.

4-9- الاستنتاج العام :

ومنه يتبين لنا وحسب ما تم ذكره من نتائج سابقة فان قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل تساوي 0.70. بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين ومنه تحقق الفرضية القائلة: " للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل " .

كما ان قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الاشراف بلغت قيمتها 0.71 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني ذلك وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الاشراف ومنه فان الفرضية القائلة: " للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الاشراف " قد تحققت .

وقيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الاجور والحوافز تساوي 0.54 عند مستوى دلالة 0.000 مما يدل ذلك على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الاجور والحوافز ومنه فان الفرضية القائلة: " للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الاجور والحوافز " ، محققة .

ومنه فان الارتباط الخاص بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي (بابعاده الثلاثة) بلغ القيمة 0.83 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني ذلك وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي . ومنه فالفرضية الرئيسية القائلة بان : "الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين" . محققة وهي تتفق مع دراسة عيساوي وهيبية ، بأنه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي .

خاتمة :

من خلال ما تقدم وانطلاقا من الإشكالية المطروحة و المعالجة الميدانية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) و بعد عرضنا لنتائج و مناقشتها بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي يتبين لنا أن هذه النتائج في مجملها منطقية ، و من خلال محاولتنا طرح هذا الموضوع و ما توصل اليه علماء الاجتماع و التنظيم ، نجد بأنه كان من الضروري التركيز على العنصر البشري و ضرورة مراعاة ميوله و رغباته ، و توفير الجو الاجتماعي له في العمل و المعاملة الحسنة و علاقات الاحترام التي يحظى بها داخل المؤسسة ، كل ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي له ، و خلق بيئة عمل تسودها ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي له و تحقيق أهدافها .



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

قائمة المراجع

أ/ القرآن الكريم

ب/ الكتب :

01/ أنجرس مورييس, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة: بوزيد صحراوي, كمال

بوشرف, سعيد سبعون, ط 2, دار القصبة للنشر, الجزائر, 2000.

02/ احسان دهش جلاب , ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط 1 ,دار كنوز المعرفة

,الأردن, 2007.

03/ احمد محمد بطاح ، قضايا معاصرة في الادارة التربوية . دار الشروق للنشر والتوزيع ،

الاردن، 2006.

04/ امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون: مبادئ الإحصاء الوصفي. الدار الجامعية الإسكندرية،

2002،

05/ البرنوطي سعاد نايف ، إدارة الموارد البشرية . ط 2 , دار وائل , الأردن , 2004.

06/ الجريد , دراسات معاصرة في التطوير الإداري . دار الفكر , الأردن , 1995.

07/ السالم محمد سالم ,الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

ط 1 , مطبعة الملك فهد الوطنية , 1997.

08/ السلمي علي, تطور الفكر التنظيمي , ط 1, دار غريب, مصر ,دون تاريخ .

09/ السيد محمود أبو النيل, علم النفس الاجتماعي

دار النهضة العربية, بيروت, 1984.

10/ العطية ماجدة , سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة , دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان

, الاردن, 2003.

11 / العميان محمود سلمان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3, دار وائل ,

الأردن, 2005

12/ الغزالي أبو حامد , إحياء علوم الدين. ج4 , مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد , لبنان , دون تاريخ

13/ القريوتي محمد قاسم, السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي . ط5, دار

وائل , الاردن, 2009.

14/ الشماع خليل محمد حسن , مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال . ط2 , دار

المسيرة للنشر , عمان , الاردن, 2001 .

15/ بلال خلف السكارنه, التطوير التنظيمي والاداري . ط1 , مطبعة الصفدي , عمان , 1992 .

16/ بوحوش عمار, نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون. ط1, دار الغرب

الإسلامي, بيروت, 2006.

17/ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون , ادارة السلوك في المنظمات . ط3 , ديوان المطبوعات

الجامعية , الجزائر , 2008.

18/ جبارة عطية جبارة ,الاتجاهات النظرية في علم

مصر , 2008.

19/جمال الدين محمد المرسي , ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير , الدار الجامعية , الاسكندرية ,

مصر , 2006.

20 / حمود خضير كاظم , نظرية المنظمة . ط1 , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , الاردن

, 2010.

21 / حسين حريم , ادارة المنظمات منظور كلي . ط1 , دار الحامد للنشر والتوزيع , , الاردن

, 2003.

22/ خالد محمد بني حمدان , وائل محمد ادريس , الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي, دار

الياروزي للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , 2007.

23/ كعباش رابح, علم اجتماع التنظيم . ط1 , مخبر علم اجتماع الاتصال قسم علم الاجتماع

جامعة قسنطينة , الجزائر , 2006 .

24/ محمد الصيرفي , الادارة للطباء والمهندسين والمحامين , المكتب الجامعي الحديث ,

الاسكندرية , مصر , 2008 .

25/ مصطفى محمود ابوبكر , التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي) ,

الدار الجامعية , الاسكندرية , مصر , 2005 .

26 / منصور ابوبكر , ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية , الاسكندرية ,

مصر , 2008 .



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

27 / مصطفى حمد سيد ، ادارة البشر الاصول والمه

، مصر ، 2002 .

28 / محمد المهدي بن عيسى ، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية

المؤسسة . ط1 ، بدون دار نشر ، الجزائر ، 2010 .

29 / سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية . ط1 ، دار صفاء ،

الأردن ، 2008 .

30 / سامر جلده ، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة . ط1 ، دار اسامة للنشر

والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 .

31 / سليمان محمد احمد ، سوسن عبد الفتاح وهب . ط1 ، الرضا والولاء الوظيفي قيم واخلاقيات

الاعمال الحديثة . ط1 ، دار زمزم للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 .

32 / سلطان محمد سعيد انور ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ،

2003 .

33 / سيد محمد جاب الرب ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مصر ، 2009 .

34 / نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية . ط1 ، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع ،

2011 .

35 / عدون ناصر دادى ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين . ط2 ، دار المحمدية العامة ،

الجزائر، دون تاريخ .

36/ رافدة عمر الحريري , ادارة التغيير في المؤسسات

والتوزيع , عمان, الاردن ، 2011.

37/ رافدة عمر الحريري , ادارة التغيير في المؤسسات التربوية . ط1, دار الثقافة للنشر

والتوزيع , عمان, الاردن ، 2011.

38/ صبحي جبر العتيبي , تطور الفكر والاساليب في الادارة . ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان, الاردن ، 2005.

39/ وليد عبد الرحمن خالد الفرا : تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، دار الهجرة ، المملكة العربية السعودية.

جـ/ الرسائل الجامعية :

40 / القيزي عبد الحفيظ : علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، رسالة ماجستير (دراسة غير

منشورة) ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، 2011.

41/ عيساوي وهيب : اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد شبه

الطبيين بالمؤسسة العمومية ترابي بوجمعة ، رسالة ماجستير (دراسة غير منشورة) ، قسم

العلوم الاجتماعية ، جامعة ابوبكر بلقائد (تلمسان) ، الجزائر ، 2011.

42/ الشلوي حمد فرحان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي

كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير (دراسة غير منشورة) ، قسم العلوم الادارية

، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2005.

43/ صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة

الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

(،اطروحة دكتوراه،كلية الدراسات العليا،قسم العلو

الامنية،المملكة العربية السعودية،2008.

44/ ماجد الغامدي:الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة،دراسة

ميدانية على الكلية التقنية بال ،رسالة ماجستير غير منشورة،قسم الادارة التربوية والتخطيط

،الكلية التربوية ،جامعة أم القرى،المملكة العربية السعودية ، 2008 .

د/المجلات :

45/المركز الوطني اليمني للمعلومات،السلامة المهنية. اليمن ، 2009 .

46/ العمري عبيد بن عبد الله، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا

الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية . مركز البحوث 74، قسم

الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب، جامعة الملك سعود،الرياض،2002 .

47/الشيخ خليل جواد محمد، شرير عزيزة عبد الله ، الرضا الوظيفي وعلاقته بعض المتغيرات

الديمغرافية لدى المعلمين .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، المجلد 16 ، العدد

الأول ، غزة ، 2007 .

48/ الصرايرة اكرم عبد المجيد :العلاقة بين الثقافة التنظيميةوالابتداعالإداري في شركتي البوتاس

والفوسفات المساهمتين العموميتينالأردنية ،دراسة مسحية ، مجلة البحوث والدراسات ،العدد

04،المجلد18،جامعة مؤتة،الأردن ،2003.

هـ/ المعاجم والقواميس :

49/ أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب. ط1 ، دار صادر ، بيروت ، 1955 .

- 50/ CROZIER Michel , ERHARD Friedberg,L'acteur et le système.
Editions du Seuil.Paris.1977.
- 51/FLIPPO Edwin , Principles of management .Mc Craw – Hill Book
Company, INC , New York ,1961.
- 52/ PORTERLyman and LAWLEREdward ,Management attitudes and
performance. Irwin, New York ,1968.
- 53/ROBBINS Stephen, Organization theory,structuredesigns,and
applications . third ed. Prentice Hall, New Jersey , 1990.
- 54/SAINSAULIEU Renaud , Sociologie de l'Entreprise organisation
culture et développement . Edition Presse Science Politique et
Dalloz. France . 1995.
- 55/TOURAINÉ Alain, La conscience ouvrière.Editions du Seuil,
Paris.1966.



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

أسماء المحكمين	صفة المحكمين
د/بلقواس زرفة	دكتورة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة محمد خيضر بسكرة -
د/نور الدين تاويريريت	دكتور بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة -
أ/ عصمان بوبكر	أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة -



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان حول:

الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

.....

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- زوزو رشيد

يونس مختار

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من
خلال العلامة (X) أمام الخانة المناسبة

2014/2013

المحور الأول: البيانات الشخصية



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

1- الجنس: ذكر ☐

2- السن: أقل من 25 ☐

☐ 25 - 35

☐ 36 - 45

☐ 46 - 55

☐ أكثر من 55

3- الحالة العائلية: ☐ أعزب

☐ متزوج

☐ مطلق

☐ أرمل

4- المستوى التعليمي: ☐

ابتدائي

☐ متوسط

☐ ثانوي

جامعي

5- شهادات أخرى:.....

6 - الرتبة :

☐ تنفيذ

☐ تحكم

☐ اطار

7- الإقديمية في العمل:

أقل من 5

6 - 10

11 - 15

أكثر من 15



المحور الثاني: فقرات الاستبيان:

محور الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل

أ	الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن محتوى العمل	موا ف ق	م	غير موافق
8	تتنظر المؤسسة الى العامل كمورد هام له قيمة			
9	تتعارض قيمى السائدة مع ثقافة المؤسسة التي اعمل بها			
1	تركز المؤسسة على العمل والانجاز كقيمة			
1	احضر الى العمل في الموعد المحدد			
1	اتغيب في عملي			
1	اخرج في عملي قبل الموعد المحدد			
1	تهتم الادارة بوجهات نظر العمال في العمل			
1	لدي استعداد لبذل مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عملي			
1	التزم بأوامر مسؤولي في العمل			
1	اتعاون مع زملائي في العمل			
1	تحقق المؤسسة التي اعمل بها اهدافي الخاصة			



1	اشعر بالانتماء داخل المؤسسة التي اعمل بها		
2	اشعر بالاخلاص والولاء للمؤسسة التي اعمل بها		
2	راض عن ظروف عملي		
2	راض عن نمط العلاقات الرسمية في العمل		
2	اتفق مع زملائي في العمل		
2	لدي شعور بالملل في تكرار العمل (الروتين)		
2	يتمشى العمل الذي اقوم به مع استعداداتي وقدراتي		
ب	الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن نطاق الاشراف		
2	اعتقد انه من الضروري على الانسان ان يطور قدراته وكفاءاته في كل مرة		
2	اعتقد ان زملائي يعملون بجدية و اخلاص في العمل		
2	تعطي المؤسسة اهتماما لآراء العاملين و مقترحاتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات		
2	مهتم بوضع ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها		
3	احضى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل		
3	احضى بالاحترام والتقدير من قبل رئيسي في العمل		
3	تتسم الاجراءات الادارية في المؤسسة بالعدالة		
3	يساعدني رئيسي المباشر حينما اجد صعوبات في العمل		
3	يقوم رئيسي في العمل باعطائي مهام في نطاق مسؤولياتي		



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

3	هناك وضوح في التعليمات المقدمة من قبل رئيس			

ج	الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن الاجور والحوافز			
3	اتوقع من رئيسي عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل			
3	اتوقع من رئيسي تنمية العمل بروح الفريق			
3	اتوقع من رئيسي ان يرفع انشغالاتي الى الادارة العليا			
3	اتوقع من رئيسي ان يسعى لتلبية حاجاتي من علاوات وحوافز ومكافئات			
4	اتوقع من رئيسي استخدام اسلوب الثواب و العقاب لتسيير العمل في المؤسسة			
4	راض عن الراتب المقدم لي			
4	يتناسب الراتب المقدم لي مع طبيعة العمل			
4	يتناسب الراتب المقدم لي مع مردودية عملي			



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

**[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)**



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الملحق رقم (03)

مخرجات spss حول فرضيات الدراسة

Statistiques descriptives			
N	Ecart-type	Moyenne	
70	0.32831	2.5109	متغير الثقافة التنظيمية
70	0.47101	2.5524	متغير الرضا عن نطاق الاشراف

Corrélations			
الرضا عن نطاق الاشراف	الثقافة		
0.717	1	Corrélacion de Pearson	متغير الثقافة التنظيمية
0.000		Sig. (bilatérale)	



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Somme des carrés et produits croisés			
0.111	0.108	Covariance	
70	70	N	
1	0.717	Corrélation de Pearson	متغير الرضا عن نطاق الإشراف
	.000	Sig. (bilatérale)	
15.308	7.647	Somme des carrés et produits croisés	
0.222	0.111	Covariance	
70	70	N	

Corrélations

Corrélations			
الرضا عن محتوى العمل	الثقافة		
0.700	1	Corrélation de Pearson	الثقافة
0.000		Sig. (bilatérale)	
70	70	N	
1	0.700	Corrélation de Pearson	الرضا عن محتوى العمل
	0.000	Sig. (bilatérale)	
70	70	N	

/PRINT=TWOTAIL SIG CORRÉLATIONS /VARIABLES=
الثقافة الرضا عن محتوى العمل /STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] G:\SOCIOLOGIE Gal\MAJISRERE DJELFA\YOUNSI
MOKHTAR\MOKHTAR26-09-2014.sav

Statistiques descriptives			
N	Ecart-type	Moyenne	
70	0.32831	2.5109	الثقافة
70	0.56084	2.3629	الرضا عن محتوى العمل



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Corrélations

الرضا عن محتوى العمل	الثقافة		
0.700	1	Corrélation de Pearson	الثقافة
0.000		Sig. (bilatérale)	
8.896	7.437	Somme des carrés et produits croisés	
0.129	0.108	Covariance	
70	70	N	
1	.700	Corrélation de Pearson	الرضا عن محتوى العمل
	.000	Sig. (bilatérale)	
21.703	8.896	Somme des carrés et produits croisés	
0.315	0.129	Covariance	
70	70	N	

Corrélations

Statistiques descriptives			
N	Ecart-type	Moyenne	
70	0.32831	2.5109	متغير الثقافة التنظيمية



ues descriptives

N	Ecart-type	Moyenne	
70	0.32831	2.5109	متغير الثقافة التنظيمية
70	0.44139	2.6619	متغير الرضا عن الأجور والحوافز

Corrélations

الرضا عن الأجور والحوافز	الثقافة		
0.546	1	Corrélacion de Pearson	متغير الثقافة التنظيمية
0.000		Sig. (bilatérale)	
5.464	7.437	Somme des carrés et produits croisés	
0.079	0.108	Covariance	
70	70	N	
1	0.546	Corrélacion de Pearson	متغير الرضا عن الأجور والحوافز
	0.000	Sig. (bilatérale)	
13.443	5.464	Somme des carrés et produits croisés	
0.195	0.079	Covariance	
70	70	N	



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Corrélations

Statistiques descriptives			
N	Ecart-type	Moyenne	



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	1	2.5109	متغير الثقافة
70	0.38957	2.5257	متغير الرضا

Corrélations			
الرضا	الثقافة		
0.831	1	Corrélation de Pearson	متغير الثقافة
0.000		Sig. (bilatérale)	
7.336	7.437	Somme des carrés et produits croisés	
0.106	0.108	Covariance	
70	70	N	
1	0.831	Corrélation de Pearson	متغير الرضا
	0.000	Sig. (bilatérale)	
10.472	7.336	Somme des carrés et produits croisés	
0.152	0.106	Covariance	
70	70	N	



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)